

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Návrh vlastního podnikatelského záměru
Proposal of Own Business Plan

Student: Tereza Rybářová
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Blanka Pocztková, Ph.D., MBA

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student:

Tereza Rybářová

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R020 Ekonomika podniku

Specializace:

00 Ekonomika podniku

Téma:

Návrh vlastního podnikatelského záměru
Proposal of Own Business Plan

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska podnikatelského záměru
3. Návrh vzniku podnikatelského subjektu
4. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

WÜPPERFELD, U., F. NISSEN a M. HAUF. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press, 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Blanka Poczatková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry

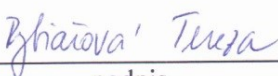


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci Návrh vlastního podnikatelského záměru vypracovala samostatně pod vedením Ing. Blanky Poczatkové, Ph.D., MBA a uvedla v seznamu literatury všechny použité literární a jiné odborné zdroje.

V Ostravě dne 9. května 2014



podpis

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala paní Ing. Blance Poczatkové, Ph.D., MBA za věnovaný čas, odborné rady a cenné připomínky, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce.

Obsah

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Úvod | 5 |
| 2 | Teoretická východiska podnikatelského záměru | 6 |
| 2.1 | Vymezení základních pojmů | 6 |
| 2.2 | Třídění podniků dle právní formy | 7 |
| 2.2.1 | Podniky jednotlivce | 7 |
| 2.2.2 | Osobní společnosti | 9 |
| 2.2.3 | Kapitálové společnosti | 10 |
| 2.2.4 | Družstva | 12 |
| 2.3 | Malé a střední podnikání | 12 |
| 2.3.1 | Význam malých a středních podniků | 13 |
| 2.3.2 | Silné a slabé stránky malých a středních podniků | 14 |
| 2.3.3 | Podpora malého a středního podnikání | 15 |
| 2.4 | Podnikatelský záměr | 18 |
| 2.4.1 | Požadavky pro podnikatelský záměr | 18 |
| 2.4.2 | Náplň podnikatelského záměru | 19 |
| 3 | Návrh vzniku podnikatelského subjektu | 32 |
| 3.1 | Titulní strana | 32 |
| 3.2 | Realizační resumé | 33 |
| 3.3 | Charakteristika firmy a jejích cílů | 33 |
| 3.3.1 | Cíle společnosti | 34 |
| 3.3.2 | Místo podnikání | 34 |
| 3.3.3 | Provozní doba | 35 |
| 3.4 | Organizace řízení, klíčové osobnosti | 35 |
| 3.5 | Produkt | 36 |
| 3.6 | Analýzy trhu a marketingový plán | 38 |
| 3.6.1 | Analýza makroprostředí | 38 |
| 3.6.2 | Analýza mikroprostředí | 40 |
| 3.6.3 | Segmentace trhu | 42 |
| 3.6.4 | Marketingový mix | 43 |
| 3.6.5 | SWOT analýza | 45 |
| 3.7 | Finanční plán | 48 |
| 3.7.1 | Plánovaná počáteční rozvaha | 48 |

| | | |
|-------|--|----|
| 3.7.2 | Výkaz zisku a ztráty | 49 |
| 3.7.3 | Cash flow | 52 |
| 3.8 | Shrnutí..... | 53 |
| 4 | Závěr..... | 55 |
| | Seznam použité literatury | 56 |
| | Seznam použitých zkratk | 58 |
| | Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce | |
| | Seznam příloh | |
| | Přílohy | |

1 Úvod

K výběru tématu Návrh vlastního podnikatelského záměru mě přivedla především situace na dnešním trhu práce. Bohužel ani vysokoškolský titul není v dnešní době pro člověka zárukou, že se pro něj najde na trhu místo. I přes poměrně vysokou úroveň vysokých škol v České republice nám žádná z nich neposkytne potřebnou praxi, bez které se v dnešní době neobejdeme. Proto se stále čím dál víc lidí uchyluje k zakládání si živností a snaží se podnikat sami na sebe. I přesto však není jednoduché se na trhu udržet a je nutné stále zdokonalovat své znalosti, nabírat nové zkušenosti a mít pokrokové nápady. Jednou bych si i já chtěla založit svůj vlastní podnik, a proto od této práce očekávám, že se více seznámím s povinnostmi, které můj sen obnáší.

Cílem této bakalářské práce je zpracovat návrh vlastního podnikatelského záměru pro nově vznikající podnik, kterým bude Pivárna s.r.o., a zároveň ověřit jeho životaschopnost, konkurenceschopnost a celkovou proveditelnost. Záměr bude zpracováván pro pana Pavla Rybiaře, který byl dříve spolumajitelem rekreačního střediska, tudíž již má nejen zkušenosti v oblasti hostinské činnosti, potřebný kapitál pro založení nového podniku, ale především potřebnou energii a nadšení. Ne nadarmo se říká, že český národ je národ pivařů, proto se bude jednat o podnik, který bude podporovat zejména malé a menší pivovary z Moravskoslezského kraje a tzv. pivaři si zde přijdou na své.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou hlavních částí, a to na teoretickou a praktickou část. V teoretické části se budu nejdříve zabývat vymezením základních pojmů, které musí každý podnikatel před zahájením své činnosti znát. Dále popíšu jednotlivé typy podniků dle jejich právní formy, kde budou mimo jiné uvedeny jejich výhody a nevýhody. Vzhledem k zařazení společnosti s ručením omezeným do malých a středních firem, je další podkapitolou práce malé a střední podnikání. V této podkapitole budou popsány jeho silné a slabé stránky, ale také podpora podnikání v ČR. V následující podkapitole se již budu věnovat přímo podnikatelskému záměru. Bude obsahovat popis podnikatelského záměru, jak má vypadat, z jakých částí se skládá a jaké metody a techniky by měly být použity.

V praktické části bakalářské práce poté sestavím vlastní podnikatelský záměr pro nově vznikající společnost Pivárna s.r.o. Tato část bude obsahovat podkapitoly shodující se s typickým zpracováním podnikatelského záměru, a budou zde aplikovány metody a analýzy popsány v teoretické části práce.

2 Teoretická východiska podnikatelského záměru

V teoretické části bakalářské práce budou vysvětleny především základní ekonomické pojmy, jejichž znalost je nezbytně nutná pro porozumění celé práci. Následně bude práce zaměřena na rozdělení a popis podniků dle jejich právní formy a u každého typu budou zmíněny jeho výhody a nevýhody. Další částí bude kapitola věnovaná malému a střednímu podnikání a v neposlední řadě zde bude popsána tvorba podnikatelského záměru. Neodmyslitelnou součástí práce jsou také metody používané při analyzování podnikového okolí a konkurenceschopnosti, které budou následovně využity v praktické části práce.

2.1 Vymezení základních pojmů

Mezi důležité pojmy ve spojitosti k této práci, patří:

Podnikání

Podnikáním se dle obchodního zákoníku rozumí „soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku“. [20] Soustavnost v této definici znamená pravidelně se opakující činnost. Samostatnost v podnikání nám říká, že podnikatel sám rozhoduje o způsobu, formě, rozsahu, čase a místě výkonu svých aktivit, jedná-li se o fyzickou osobu. V případě právnické osoby se jedná o rozhodování prostřednictvím svého statutárního orgánu. Podnikání vlastním jménem znamená, že podnikatelská jednotka musí mít své jméno, pod kterým vykonává podnikatelské aktivity. Podnikání na vlastní zodpovědnost znamená zodpovědnost za plnění smluvních podmínek a dodržování daných právních předpisů. Pojmem „za účelem dosažení zisku“ je myšlen fakt, že základním motivem podnikání je zisk. [2]

Podnikatel

Pro vymezení pojmu podnikatel existuje mnoho definic. Obchodní zákoník vymezuje podnikatele jako osobu, která:

- je zapsaná v obchodním rejstříku,
- podniká na základě živnostenského oprávnění,

- podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

Podnikatel se dá však také charakterizovat např. z hlediska jeho osobnostních rysů. Podnikatelovým důležitým rysem by měla být především tvořivost, schopnost rozpoznávat a využívat naskytnuté příležitosti, schopnost organizovat podnikatelské aktivity, sebedůvěra, vytrvalost, ale také ochota podstupovat riziko např. ztráty vlastního kapitálu. Z tohoto úhlu pohledu je pak za podnikatele považován člověk, který je nositelem a tvůrcem inovací, změn, a který je velmi silně motivovaný k využívání kapitálu, ať už podnikového, lidského nebo technického. [16] [13]

Podnik

V obchodním zákoníku najdeme tuto definici podniku: „Podnikem se pro účely tohoto zákona rozumí soubor hmotných a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.“ [20]

Veber (2008) ve své knize uvádí, že pro vymezení pojmu „podnik“ existuje opět řada výkladů, které závisí na různých úhlech pohledu. Podnik např. definuje jako uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot, které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit. Pojem „podnik“ však také popisuje jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně zdrojů (tzv. vstupů) ve statky (tzv. výstupy). [16]

2.2 Třídění podniků dle právní formy

Třídění podniků lze provádět z mnoha hledisek a musí být provedeno podle určité obecné proměnné vlastnosti podniků, podle které lze podniky zřetelně a s určitostí rozlišit. Již v úvodu podnikatelských aktivit je nutné vybrat si vhodný typ právní formy.

2.2.1 Podniky jednotlivce

Podnik jednotlivce neboli podnik fyzické osoby je vlastněn jednou osobou a má obvykle formu živnosti. Aby se jednotlivec mohl stát živnostníkem, musí splňovat řadu podmínek, které vyplývají ze zákona č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání. Mezi tyto podmínky patří mj. dosažení věku 18 let, způsobilost k právním úkonům a trestní bezúhonnost, která se v ČR prokazuje výpisem z evidence Rejstříku trestů. Průkazem o

právu vykonávat živnost je živnostenský list nebo koncesní listina, kterou vydává živnostenský úřad.

Z hlediska odborné způsobilosti rozděluje živnostenský zákon živnosti na ohlašovací a koncesované. [13] [20]

Ohlašovací živnosti

Ohlašovací živnosti mohou být při splnění stanovených podmínek provozovány na základě ohlášení. Jsou to:

- **živnosti řemeslné**, kdy odborná způsobilost je získána vyučením v oboru a praxí (zámečnictví, zednictví, hostinská činnost, hodinářství...),
- **živnosti vázané**, kdy odborná způsobilost je stanovena pro každou živnost samostatně a provozování těchto živností vyžaduje získání průkazu způsobilosti (výroba, montáž, opravy a revize plynových nebo elektrických zařízení...),
- **živnosti volné**, kdy odborná způsobilost není stanovena (výroba, obchod a služby, které nepatří mezi řemeslné a vázané).

Koncesované živnosti

Koncesované živnosti se mohou vykonávat pouze na základě povolení, tzv. koncese, kterou uděluje živnostenský úřad. Aby bylo povolení uděleno, je potřeba, aby měl žadatel potřebné vzdělání, absolvoval speciální kurzy apod. Mezi koncesované živnosti patří např. vývoj, výroba, opravy zbraní, provozování střelnic, ale i taxislužba, pohřební služby popř. služby soukromých detektivů.

Mezi hlavní nevýhody podniku jednotlivce patří především omezená životnost firmy daná délkou života majitele, obtížný přístup ke kapitálu a neomezené ručení za dluhy společnosti. Na druhou stranu má tato forma podnikání dvě velké výhody. První je bezesporu minimální regulace ze strany státu a také menší kapitál, který je potřeba k založení živnosti. [13] [14]

2.2.2 Osobní společnosti

„Osobní společnosti jsou právní formou podnikání, která odstraňuje některé nevýhody a zachovává některé výhody podniku jednotlivce. Jejich společným rysem je to, že jsou zakládány a vlastněny dvěma nebo více osobami.“ (Novotný, 2007, s. 150) V České republice existují dvě formy osobní společnosti a těmi jsou veřejná obchodní společnost a komanditní společnost.

Veřejná obchodní společnost (v.o.s.)

Jedná se o společnost, ve které alespoň dvě osoby (mohou být jak právnické, tak fyzické) podnikají pod společnou firmou a ručí za závazky společnosti nerozdílně, společně a celým svým majetkem. Z tohoto důvodu nejsou při jejím založení povinni skládat žádný základní kapitál, ale případné vklady společníků mohou být zakotveny ve společenské smlouvě. Oprávnění k jednání jménem firmy mají všichni společníci, pokud ve společenské smlouvě není uvedeno jinak. Stejně jako povinnosti, tak i zisk se dělí mezi společníky rovným dílem a je splatný do tří měsíců od schválení účetní závěrky. Případnou ztrátu zjištěnou účetní závěrkou taktéž nesou společníci rovným dílem. Společnost je právnickou osobou a zapisuje se do obchodního rejstříku.

V České republice se tato forma podnikání vyskytuje po společnosti s ručením omezeným nejčastěji.

Velkou nevýhodou této formy podnikání je především ručení společníků celým svým majetkem solidárně za závazky společnosti a zánik celé společnosti v případě úmrtí předposledního společníka. Výhodou v.o.s. je, že se jedná o osobní typ právnické osoby a dále, že není nutný počáteční kapitál. [16] [17]

Komanditní společnost (k.s.)

Jak tvrdí Wupperfeld (2003), u komanditní společnosti se jedná o hybridní typ společnosti, která v sobě nese jak prvky veřejné obchodní společnosti, tak prvky společnosti s ručením omezeným. Zakládá se společenskou smlouvou a zakladateli musí být minimálně dvě fyzické nebo právnické osoby. Ručení je dáno dle počtu společníků, jeden nebo více ručí za závazky společnosti do výše svého nesplaceného vkladu (tzv. komanditisté) a jeden nebo více společníků ručí celým svým majetkem (tzv. komplementáři). Základní kapitál jsou povinni vkládat do společnosti pouze komanditisté,

jeho výše je určena společenskou smlouvou, minimálně však musí být 5 000Kč. Komplementáři nejsou povinni vkládat kapitál do společnosti, ale mohou tak učinit. V tom případě musí být výše vkladu uvedena ve společenské smlouvě. Komplementářům přísluší povinnost obchodního vedení společnosti, mají tak stejné postavení jako společníci ve v.o.s. Komanditisté mají pouze kontrolní pravomoc a nesmí zasahovat do vedení společnosti. Zisk se rozděluje dle společenské smlouvy, pokud se však na rozdělení zisku vlastníci nedohodnou, dělí se pak automaticky v poměru vložených vkladů.

Nevýhodou k.s. je ručení komplementářů celým svým majetkem, nízké pravomoci komanditistů, nutný souhlas komplementářů i komanditistů ke změně společenské smlouvy a také možný vznik sporů z důvodu různé míry rizika u společníků. Výhodou je naopak nízký počáteční kapitál, pro komanditisty neplatí zákaz konkurence a za určitých podmínek se společnost může změnit bez likvidace na v.o.s. [1] [16] [17]

2.2.3 Kapitálové společnosti

Typickým rysem kapitálových společností na rozdíl od osobních společností není osobní účast společníků na podnikání nebo řízení společnosti, ale kapitálová účast společníků. Společníci ručí jen do výše svého vkladu. Kapitálovými společnostmi jsou v ČR společnost s ručením omezeným a akciová společnost.

Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)

U společnosti s ručením omezeným došlo s platností od 1.1.2014 k několika převratným změnám. První změna se týká výše počátečního kapitálu. Do loňského roku byl počáteční kapitál v minimální výši 200 000Kč, od roku 2014 je však povinný základní kapitál pouze 1Kč (pokud společenská smlouva neurčí jinak). Druhou zásadní změnou je také zrušení povinné tvorby rezervního fondu a v neposlední řadě je třeba zmínit úplné opuštění od omezení počtu společníků na 50. [21] Společnost s ručením omezeným může být založena jednou osobou (maximální počet společníků není omezen). Základním dokumentem je společenská smlouva. Zakladatelem může být jak právnická, tak fyzická osoba. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, do působnosti jejího rozhodování spadá např. jmenování a odvolávání jednatelů, změna společenské smlouvy a schvalování účetní závěrky. Obchodní vedení mají na starost jednatelé, kteří tvoří tzv. statutární orgán společnosti a jsou jmenováni valnou hromadou. [16] [17] „Společníci se podílejí na zisku

určeném valnou hromadou k rozdělení mezi společníky v poměru svých podílů, ledaže společenská smlouva určí jinak.“ [21]

Mezi hlavní nevýhody s.r.o. patří např. administrativní náročnost při založení a chodu společnosti – především co se týká svolávání valné hromady, zápisy z valných hromad a nízká důvěra u obchodních partnerů vzhledem k výši ručení, která je pouze do výše nesplacených vkladů společníků. Jako nevýhoda se u s.r.o. shledává také danění zisku daní z příjmu právnických osob a danění podílu na zisku srážkovou daní. Velkou výhodou má však společnost s ručením omezeným nyní ve výši základního kapitálu, dále v omezeném ručení společníků a v tom, že pro přijetí velké části rozhodnutí není nutný souhlas všech společníků. [16]

Akciová společnost (a.s.)

Akciová společnost je jednou z nejsložitějších forem podnikání. Jedná se o formu, která je využívána především u velkých společnostech, u malých a středních podniků bychom ji hledali jen stěží. Základní kapitál zde tvoří vklady jednotlivých společníků, nýbrž počet akcií o určité jmenovité hodnotě. Základní kapitál společnosti založené bez veřejné nabídky musí být alespoň ve výši 2 000 000 Kč, u společnosti s veřejnou nabídkou akcií pak 20 000 000 Kč. Společnost může být založena minimálně jednou právnickou osobou, a to na základě společenské listiny. V případě více zakladatelů (ať už fyzických nebo právnických osob) je zapotřebí sepsat zakladatelskou smlouvu. [1] [16]

Akciová společnost ručí za porušení svých závazků celým svým majetkem, akcionář však nikoliv. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, která volí a odvolává členy statutárního orgánu – představenstva (min. 3 členové). Na představenstvo dále dohlíží dozorčí rada, která musí mít opět minimálně 3 členy. [17]

Akcie je majetkový cenný papír, který osvědčuje práva jeho majitele (akcionáře) a jeho vlastnický podíl na podnikovém kapitálu. Existuje např. akcie kmenová (akcie s pohyblivým výnosem) a prioritní (akcie bez hlasovacího práva, s pevnou výší). V ČR jsou prioritní akcie uplatňovány jen velmi výjimečně. Majitel akcie se podílí na řízení společnosti nepřímo, a to hlasováním o rozhodujících strategických otázkách. Dále má právo na část ze zisku, která je pravidelně vyplácena prostřednictvím dividend, má právo na majetkový zůstatek při likvidaci společnosti a také je oprávněn nakupovat další akcie při jejich další emisi. Akcionář však nesmí jednat jménem společnosti, podílet se přímo na jejím vedení, ani nesmí požadovat vrácení podílu.

Mezi výhody tohoto druhu podnikání patří především neručení akcionáře za závazky společnosti a poměrně kladné vnímání společnosti obchodními partnery.

Naopak nevýhodou je nutný vysoký kapitál, administrativní náročnost založení a řízení společnosti a také způsob danění zisku a vyplacených dividend. [1] [17]

2.2.4 Družstva

„Družstvo je společenství neuzavřeného počtu osob založeným za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních anebo jiných potřeb svých členů.“ (Veber, Srpová a kol., 2008, s. 81) Družstvo musí být založeno minimálně pěti členy, nebo alespoň dvěma právnickými osobami. Členové družstva neručí za jeho závazky, nýbrž družstvo jako právnická osoba ručí za porušení svých závazků celým svým majetkem. Základní kapitál musí být minimálně ve výši 50 000Kč. Družstvo má tři základní orgány a těmi jsou členská schůze, představenstvo a kontrolní komise. Základním dokumentem jsou stanovy. [1]

Jednou z výhod družstva je nízký základní kapitál. Dále by se zde mohl zařadit také jednoduchý vstup a výstup z družstva, rovné postavení členů, nebo neručení členů za závazky společnosti.

Hlavní nevýhodou je danění zisku družstva daní z příjmu a danění vyplacených podílů srážkovou daní. [16]

2.3 Malé a střední podnikání

Malé a střední podniky (MSP) tvoří drtivou většinu ve struktuře veškerých firem. Existují dvě základní hlediska při vymezení velikosti podniku. Prvním z nich je hledisko kvantitativní. Při kvantitativním rozdělování podniků se rozhodujícím kritériem diferenciací stává počet zaměstnanců (popř. výše ročního obrátu). Podniky můžeme tedy rozdělit na:

- Mikrofirma – 1-9 pracovníků;
- Malá firma – 10-49 pracovníků;
- Střední firma – 50-249 pracovníků;
- Velká firma – 250 a více pracovníků.

Tohle setřídění však není vždy objektivní, různé literatury totiž chápou malý, střední a velký podnik z hlediska počtu zaměstnanců odlišně. Stejně tomu je i u dělení z hlediska ročního obrátu apod.

Vedle kvantitativního pohledu na rozdělení společností pak existuje také pohled kvalitativní, u kterého se za základní hledisko považuje role vlastníka ve firmě, substituce produktivních faktorů ve firmě a finanční optimalizace. [2]

2.3.1 Význam malých a středních podniků

V rozvinutých ekonomikách představují malé a střední podniky 90% a více z celkového počtu podniků. V Evropě pak na trhu operuje kolem 19 miliónů malých a středních podniků, což představuje 99,8% veškerých firem Evropské unie. Tyto malé a střední firmy zaměstnávají v celkovém měřítku 50-70% obyvatel, v Evropě to je okolo 74 milionů lidí. [13] [16]

K upřesnění významu malých a středních podniků lze využít popsání tzv. společenských přínosů a ekonomických přínosů pro společnost.

Společenské přínosy

Dá se říci, že existence MSP v první řadě stabilizuje společnost, a to hlavně z toho důvodu, že jakákoliv výrazná politická změna, rozhodnutí nebo nejistota jsou pro ně zdrojem rizik. Existence malých a středních firem také dává podnikatelům šanci se samostatně realizovat. Lidé se v těchto podnicích snaží tzv. přežít, je potřeba naučit se rozvážnosti a zodpovědnosti, poněvadž jakýkoliv omyl nebo krok vedle znamená pro firmu pád a vlastní ztrátu. Pro MSP je také typické, že jsou s regionem, ve kterém realizují svou podnikatelskou činnost, určitým způsobem spjatí a tito podnikatelé jsou pro okolí mnohem méně anonymní, než je tomu u velkých společností. S tím také souvisí větší ohleduplnost k životnímu prostředí a celkově k ekologii. Poskytují danému regionu zaměstnanost, ekonomické přínosy, ale mnohdy se také stávají sponzory různých sportovních, kulturních nebo charitativních akcí. [16]

Ekonomické přínosy

Jak již bylo psáno výše, malé a střední podniky se podílí na celkové zaměstnanosti z 50-70%, absorbují také pracovní síly uvolněné velkými společnostmi. Je nutno dodat, že

se také podílí na tvorbě hrubého domácího produktu, v ČR se tahle hodnota pohybuje kolem 37%. Na tvorbě hrubého národního produktu se podílí z 30-70%. [16]

Malé a střední firmy působí i proti posilování monopolních tendencí. Díky MSP jsou monopoly takřka vytlačovány z trhu. MSP se také uplatňují v okrajových oblastech trhu, které pro větší podniky nejsou nijak zajímavé, zatímco malé a střední firmy se mohou orientovat na zákazníka dle jeho individuálních přání, jsou neustálými nositeli drobných inovací a adaptací na proměnlivé potřeby spotřebitele.

MSP mají také blízko ke koncepci zvané LEAN. Jedná se o „zeštíhlení“ podniku formou úspor. Malé a střední společnosti by totiž měly být méně náročné na energii a suroviny. Mnohá administrativa je v těchto firmách zajišťována pomocí outsourcingu apod. Tyhle skutečnosti přinášejí MSP řadu důsledků, např. dovolují dosahovat konkurenčních cen i při výrobě v malých dávkách, mohou mnohem citlivěji reagovat na potřeby na trhu a změny ekonomických podmínek a také kapitálová náročnost na jednu pracovní pozici je často mnohem nižší. [16]

2.3.2 Silné a slabé stránky malých a středních podniků

V této podkapitole jsou shrnuty silné a slabé stránky malých a středních podniků pomocí analýzy SWOT, která bude podrobněji popsána v kapitole 2.4.

Silné stránky (strengths)

Mezi silné stránky MSP patří:

- Schopnost pružně reagovat na změny poptávky na trhu;
- Sociálnějším vztahy s lidmi;
- Malé nároky na vybavení základním kapitálem;
- Vytváření pracovních míst. [17] [13]

Slabé stránky (weaknesses)

Oblasti, ve kterých mají MSP nedostatky, jsou:

- Nedostatečná kapitálová vybavenost;
- Slabý důraz na marketing a reklamu (z důvodu omezených financí);
- Nemůže si dovolit prodávat na úvěr;
- Nedostatečná spolupráce mezi MSP. [13]

Příležitosti (opportunities)

Příležitostí by se u MSP dala najít celá řada, některými z nich jsou např.:

- Spolupráce MSP s výzkumnými institucemi;
- Rozvoj obchodu – expanze na zahraniční trhy;
- Nárůst podílu MSP na veřejných zakázkách;
- Rozvoj výzkumu a vývoje. [17]

Hrozby (threats)

Hrozby u malých a středních společností představují:

- Vysoká konkurence;
- Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců v technických oborech;
- Legislativní omezení. [17]

2.3.3 Podpora malého a středního podnikání

Z výše uvedené SWOT analýzy lze jednoduše vyčíst, že malé a střední podniky mají velmi důležité postavení v tržním hospodářství, bohužel však musí čelit mnoha hrozbám a potýkat se s nemalými nevýhodami oproti velkým firmám, popř. musí čelit velké zahraniční konkurenci.

Největší nevýhody MSP vycházejí především z horšího přístupu k získání bankovního úvěru. Banky totiž zajímá především historie firmy, stabilní dodavatelská a odběratelská síť, zkušenosti podnikatele v oboru, solventnost podniku, doložení realistického podnikatelského záměru, ale také krytí finančního kapitálu. Právě nově založené podniky představují pro banky rizikové partnery a získání úvěru je velmi zdoluhavé, mnohdy dokonce až nemožné. Proto je malým a středním firmám prakticky ve všech vyspělých zemích poskytována mimořádná pozornost ze strany státu.

V České republice je podpora MSP podložena zákonem č. 47/2002 Sb. Podpora se může poskytovat na různé účely, některými z nich jsou například zvyšování odbornosti dospělých, projekty zaměřené na investice, hospodářské a technické poradenství, vytváření nových pracovních míst, projekty zaměřené na investice spojené s ochranou životního prostředí nebo navazování spolupráce se zahraničními partnery a mnoho dalších. [1] [13]

Obecně lze však podporu rozdělit do tří skupin a těmi jsou:

- Informační podpora;
- Materiální podpora;
- Finanční podpora. [16]

„Poskytování podpory musí být v souladu s pravidly pro poskytování veřejné podpory. Na podporu podle tohoto zákona není právní nárok.“ (Synek, Kislingerová a kol., 2009, s. 376)

Organizace poskytující služby podnikatelům jsou buďto vládního, nebo nevládního charakteru, komerční subjekty specializující se na podporu podnikání a tzv. podnikatelské inkubátory a vědecko-technické parky.

Vládní organizace

Mezi hlavní vládní instituce, které se podílely na tvorbě poradenských organizací, patří Ministerstvo průmyslu a obchodu, Ministerstvo zemědělství a Ministerstvo práce a sociálních věcí. Nejznámějším vládním institutem je CzechInvest.

„CzechInvest je účelovou příspěvkovou agenturou Ministerstva průmyslu a obchodu.“ (Staňková, 2007, s. 17) Jedná se o příspěvkovou organizaci sloužící k podpoře podnikání a investic, která má právo hospodařit s majetkem státu a angažuje se především v úsilí o zjednodušení podnikatelského prostředí prostřednictvím jeho monitorování, navrhování legislativních změn, konzultací se zahraničními experty apod.

Další organizací zřízenou Ministerstvem průmyslu a obchodu je CzechTrade, která slouží k podpoře obchodu. Hlavním cílem této organizace je upevňování a vůbec prosazování pozic českých vývozců na zahraničních trzích.

V České republice existují také Regionální poradenská a informační centra (RPIC) a Podnikatelská a inovační centra (BIC), které jsou rovněž financovány ze státního rozpočtu a jejich hlavním cílem je cenově zvýhodněné počáteční poradenství a konzultace, pomoc při vytváření podnikatelských plánů, zprostředkování bankovních úvěrů, poskytování vzdělávacích seminářů pro podnikatele apod. [9] [16]

Nevládní organizace

Nevládními organizacemi jsou např. Hospodářská a Agrární komora, což jsou instituce vzniklé ze zákona. Pomáhají podnikatelům prostřednictvím informačního a vzdělávacího servisu, také pomáhají drobným podnikatelům prosazovat jejich zájmy před státními orgány, nebo zprostředkovávat obchodní smlouvy.

Další nevládní organizací je Asociace pro poradenství v podnikání (APP), která sdružuje právnické a fyzické osoby poskytující poradenské služby a napomáhá tak při rozvoji poradenské profese. Organizuje různé vzdělávací akce, vzájemné výměny zkušeností jednotlivých poradenských agentur apod. [16]

Komerční subjekty specializující se na podporu podnikání

Do těchto podnikatelských subjektů by se daly zařadit veškeré poradenské společnosti poskytující poradenství v různých sférách podnikání. Nejčastěji se jedná o společnosti poskytující poradenské služby v oblasti účetnictví a daní, práv nebo ochrany a bezpečnosti při práci. [16]

Podnikatelské inkubátory a vědecko-technické parky

Podnikatelské inkubátory a vědecko-technické parky jsou zpravidla zakládány spojením sil více organizací najednou. Jedná se přitom o spolčení sil organizací jak ze státního tak i komerčního sektoru. Státní sektor je u těchto institucí zastoupen městy a kraji, které v nich vidí především snížení nezaměstnanosti a potenciál vlastního rozvoje. Kromě nich zde spolupracuje i spousta vědeckých a školních institucí, které se s jejich pomocí snaží převádět teoretické poznatky do praxe. [16]

Podnikatelské inkubátory (PI), ačkoliv existují již několik desítek let, se u nás začínají rozvíjet až v posledních několika letech. Jejich zřizování je mnohdy spojováno s výstavbou průmyslových zón a vědecko-technických parků a jsou zpravidla financovány z drtivé většiny z fondů Evropské unie. Podpora malým a středním firmám je poskytována většinou formou zvýhodněného nájmu kancelářských, výzkumných či jiných prostor, cenově zvýhodněných školení, rekvalifikací apod. Velkou předností podnikatelských inkubátorů je také možnost sdílení prostor a zázemí jednotlivých společností uvnitř inkubátoru, což zefektivňuje jejich vzájemnou spolupráci. [22]

Vědecko-technické parky (VTP) fungují na stejném principu jako podnikatelské inkubátory, ale jsou vymezeny pro již zaběhlé a fungující firmy, čímž odpadají výhody typu zlevněného nájmu. [16]

2.4 Podnikatelský záměr

Podnikatelský záměr (v některých odborných publikacích nazýván také jako podnikatelský plán) je písemný dokument zpracovaný podnikatelem, vyjadřující dlouhodobou strategii podnikání. Nezbytnou součástí každého podnikatelského záměru je formulace výrobků či služeb, které daný podnik bude nabízet a prodávat, dále analýza vnějšího i vnitřního okolí daného podniku, s čímž souvisí také analýza konkurenceschopnosti a vymezení vhodného trhu a potenciálních zákazníků. [16] [3]

Podnikatelský záměr je určen zejména ke dvěma účelům, a těmi jsou podnikové (tzv. interní) a mimopodnikové (tzv. externí) účely. V prvním případě je tedy podnikatelský plán určen majitelům a manažerům podniku, v případě externích účelů je plán zpracováván zejména pro investory a banky. Vlastnit správně a přehledně vypracovaný podnikatelský záměr, znamená mít možnost v budoucnu porovnávat plány s nastalou realitou, a pokud se naleznou odchylky, je možné identifikovat kde, kdy, proč a v jaké míře nastaly. [3]

2.4.1 Požadavky pro podnikatelský záměr

Při zpracovávání podnikatelského záměru by měly být dodržovány určité zásady, a to především v případě, kdy je podnikatelský záměr zpracováván pro externí subjekty, a na jehož základě chceme od investorů získat potřebný kapitál. Zpracováváný podnikatelský záměr by měl být:

- **Srozumitelný** – Podnikatelský záměr by měl být napsán srozumitelně, jasně, aby jej pochopil i člověk, který daný obor podnikání nezná zcela přesně. Stejně tak není vhodné používat sáhodlouhá souvětí, různé metaforu, a je vhodné šetřit s přídavnými jmény. Pro srozumitelnost je také vhodné používat různé grafy, tabulky a propočty.
- **Logický** – Veškeré myšlenky a skutečnosti vyjadřované v podnikatelském záměru by měly na sebe logicky navazovat, měly by být podloženy fakty, a jednotlivá tvrzení si nesmí odporovat. Celý záměr musí tvořit komplexní soubor doložených informací.

- **Stručný** – Stručnost jde ruku v ruce se srozumitelností. Úvod, myšlenky i závěry je třeba uvádět stručně, nikoliv však na úkor základních informací k tématu.
- **Pravdivý a reálný** – Pravdivost a reálnost tvrzených faktů by měla být vždy doložena propočty, popř. vědeckými tvrzeními.
- Měl by **respektovat riziko** – Podnikatelský záměr se plánuje do budoucnosti, a proto je nezbytně nutné, aby podnikatel při jeho zpracování počítal s možnými riziky, které mohou nastat. Je vhodné pro různé krizové situace navrhnout také jejich varianty řešení, ke kterým je možno v budoucnu nahlédnout. [16]

2.4.2 Náplň podnikatelského záměru

Obsah podnikatelského záměru není v žádné odborné publikaci přímo vymezen, neexistují pro něj žádná závazná pravidla, nýbrž existují základní body, kterých by se podnikatel měl při zpracovávání svého plánu držet, a ty mohou být např.:

- Titulní strana;
- Obsah;
- Realizační resumé;
- Charakteristika firmy a jejích cílů;
- Organizace řízení, klíčové osobnosti;
- Produkt;
- Analýzy trhu a marketingový plán;
- Finanční plán;
- Shrnutí a závěry;
- Přílohy. [1] [3] [5]

Titulní strana

Titulní strana by měla obsahovat vedle názvu společnosti také navržené logo (pokud je již vymyšleno), název podnikatelského plánu, jméno autora a klíčových osob, zakladatelů, datum založení apod. Zároveň by na ní mělo být uvedeno také prohlášení o důvěrnosti a autorských právech. [5]

Obsah

Obsah je vhodný vkládat do veškerých prací, souborů, směrnic, a to především z důvodu větší přehlednosti a lepší orientovanosti v dokumentu. Obsah by měl být stručný, omezen pouze na nadpisy první až třetí úrovně a na jednu až jednu a půl strany o formátu A4. [16]

Realizační resumé

Realizační resumé (Fotr, Souček, 2007) neboli exekutivní souhrn (Koráb, Peterka, Režnáková, 2007) se zpracovává až po sestavení celého podnikatelského záměru. Vesměs se jedná o shrnutí podnikatelského záměru v několika stránkách. Pokud je plán zpracováván pro externí účely, je důležité, aby tahle kapitola byla co nejvíce poutavá. Musí potenciálního investora dostatečně zaujmout, aby měl zájem pokračovat ve čtení plánu a vůbec přemýšlet nad výhodností této investice. Realizační resumé by tedy mělo být stručné, poutavé, přehledné a především přesvědčivé. [3] [1]

Charakteristika firmy a jejích cílů

V případě již zaběhlého podniku by tato kapitola měla vypovědět základní informace z jeho historie, popřípadě by se měly zaznamenat proběhlé změny nebo plánované převraty. Naopak jestliže jde o založení zcela nové společnosti, je důležité v této části podnikatelského záměru vést podrobný popis podniku.

Tahle kapitola by měla být založena pouze na faktech, které jsou doložitelné. Měly by tedy obsahovat informace o právní formě podniku, jeho velikosti, umístění, popř. vybavení a bezpochyby také o prodávaných produktech nebo poskytovaných službách. V druhé části by měly být popsány sledované cíle podniku, zahrnující jednak strategické, tedy základní cíle, ale také cíle specifické, ke kterým patří například uspokojení poptávky, postavení firmy na trhu, kvalita produkce, ochrana životního prostředí apod. [3] [5] [1]

Cíle společnosti

Důležité je umět definovat vizi, která se založením podniku očekává. Jde o zaměření podniku, kam se chce za určité časové období dostat, čeho chce dosáhnout. Z vize je pak již jednoduché odvodit cíle podniku. Cíle se zpravidla stanovují podle metodiky SMART, což v překladu z anglického jazyka znamená chytrý. SMART je zkratka sestavená z počátečních písmen anglických slov, která zní:

- **Specific** - specifické, konkrétní, přesně popsané;
- **Measurable** – měřitelné;
- **Achievable** - atraktivní, akceptovatelné, dosažitelné;
- **Realistic** – reálné;
- **Timed** - definované v čase, termínované. [5]

V poslední době se také používá metodika SMARTER, což je ve skutečnosti opět metodika SMART, obohacena však o:

- **Exciting** - zajímavé, vzrušující;
- **Reviewed** - zhodnocené.

Cíle společnosti by se měli v podnikatelském záměru stanovovat zhruba na pět let s konkretizací na jeden až dva roky. [24]

Organizace řízení, klíčové osobnosti

Tato část podnikatelského záměru by měla obsahovat organizační schéma podniku, ve kterém se objevují jména jednotlivých majitelů, manažerů, ostatních zaměstnanců, a zvláště pak se zde vymezují jejich pravomoci a odpovědnosti jednotlivých pracovních pozic. Je vhodné uvádět dosažené vzdělání a praktické zkušenosti vedoucích pracovníků, pokud se však jedná o malý podnik, s velkou potenciální konkurencí, je vhodné uvádět a také vyzdvihovat zkušenosti a úspěchy všech podílejících se zaměstnanců na chodu podniku.

K charakteristice lidí podílejících se na chodu podniku je také vhodné uvádět jejich věk, kromě praktických zkušeností je možno vyzvednout také jejich dosavadní úspěchy a vypsát současné, popř. budoucí možné přínosy pro firmu. Je důležité ukázat, že podnik bude mít vyvážený manažerský tým a dostatečné kompetence v oblasti finanční, technické, marketingové apod. Úplné životopisy nejsou nutné, pokud se však uvádějí, jsou zařazeny do příloh.

Zároveň tato část záměru slouží k vymezení odměňovacího systému (politiky) ve společnosti. Je vhodné uvést platovou úroveň, způsob hmotné zainteresovanosti na výkonnosti firmy, dále způsob a pravidelné datum vyplácení odměň aj. [16] [1]

Produkt

Produkt je součástí struktury podnikatelského záměru a jejím cílem je zaprvé seznámení s produkty popř. službami, které plánujeme, že zařadíme do svého portfolia a zadruhé vyzdvihnutí konkurenční výhody. Popis bude začínat produktem, který má zajišťovat největší část obrátu. Dále se popíše ostatní produkty. Důležité je popsat produkt jednoduchou formou a nezabývat se technologickými detaily, a to pro případ, že záměr bude číst člověk, který není v našem oboru zcela zběhlý. Technické parametry je tedy možno jen letmo zmínit, ale dále se zabývat především podstatnými rysy produktu a popisu z pohledu zákazníka. Je důležité zhodnotit, jak vedlejší produkty zapadají mezi ty hlavní a do jaké míry podporují celkovou strategii organizace.

Produkt je dále popsán v marketingovém mixu, který je součástí následující kapitoly analýza trhu a marketingový plán. [6] [16]

Analýza trhu a marketingový plán

Marketingový plán zpravidla bývá nejdelší a nejobsáhlejší částí podnikatelského záměru. Jeho cílem je vytvoření vhodné marketingové strategie, která je nezbytná pro správný chod podniku. Marketingová strategie se skládá z podrobné analýzy trhu, která obsahuje dílčí části, jako jsou analýza makroprostředí, analýza mikroprostředí a segmentace trhu. Další částí marketingové strategie je vytvoření marketingového mixu. V poslední části se pak veškeré získané údaje využijí při sestavování SWOT analýzy, která definuje silné a naopak slabé stránky podniku, možné hrozby, ale také naskytnuté příležitosti.

Analýza makroprostředí

Při analýze vnějšího okolí podniku, z hlediska makroprostředí, se šetří podmínky, které na podnik působí jednostranně. Dá se říci, že se jedná o prvky, které podnik přímo neovlivňuje, nýbrž na něj nevyhnutelně působí, a možnost jejich ovlivnění ze strany společnosti je téměř nulová. Úkolem analýzy je zmapovat tyto faktory, přizpůsobit činnost podniku jejich působení a umění pružně reagovat na jejich změny. [17]

Jedním z možných způsobů popisu faktorů působících na externí okolí podniku je využití **PEST(LE) analýzy**. Jedná se o zkratku z počátečních písmen slov, vyjadřující vnější faktory, jimiž jsou:

- **Politicko-právní** - Analýza politicko-právních faktorů se zabývá především stabilitou politické scény. Důležité je se také zaměřit na změny v zákonech a vyhláškách, které jsou důležité pro oblast, ve které společnost působí. Příkladem politicko-právního faktoru také může být regulace zahraničního obchodu, politika zdanění, či zákony na ochranu životního prostředí.
- **Ekonomické** - V této části analýzy je zkoumáno působení a vliv místní, národní, popř. i světové ekonomiky na podnik. Je vhodné se zde zaměřit na cenovou politiku, opět na politiku zdanění, trendy vývoje HPD, míru inflace, míru nezaměstnanosti, nebo disponibilitu a cenu energií.
- **Sociálně-kulturní** - Tato část analýzy zkoumá faktory spojené s kupním chováním spotřebitelů. Je nejjednodušejí zpracovatelná, údaje k této analýze jsou totiž dohledatelné skrz Český statistický úřad. Jedná se především o faktory demografické, etnické a náboženské povahy, ale také o mediální oblast, způsob a míru vnímání reklamy spotřebiteli apod.
- **Technologické** - V otázkách technologických faktorů se zkoumají zejména vlivy a dopady stávajících, nových a vyspělých technologií, ale také je možnost se zde zabývat infrastrukturou, stavem rozvoje a zaměřením průmyslu, popř. vědou a výzkumem.
- **Legislativní** - Analýza legislativních faktorů se často zahrnuje do analýzy politicko-právních faktorů, jestliže je ale prováděna samostatně, řeší vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy na podnik.
- **Ekologické** - Ekologické (někdy taky environmentální) faktory bývají zase součástí těch technologických. V současné době však, kdy je ekologie čím dál více diskutovanějším tématem, se pro tyto faktory vyhranila zvláštní kategorie. V této části se jedná se o místní, národní, dokonce i mezinárodní otázky životního prostředí a možnosti jejich řešení. [17] [24] [26]

U PEST(LE) analýzy je nejdůležitější si u jednotlivých písmen vytyčit relevantní oblasti, určit si do jaké hloubky budou analyzovány, pak přichází na řadu samotná analýza

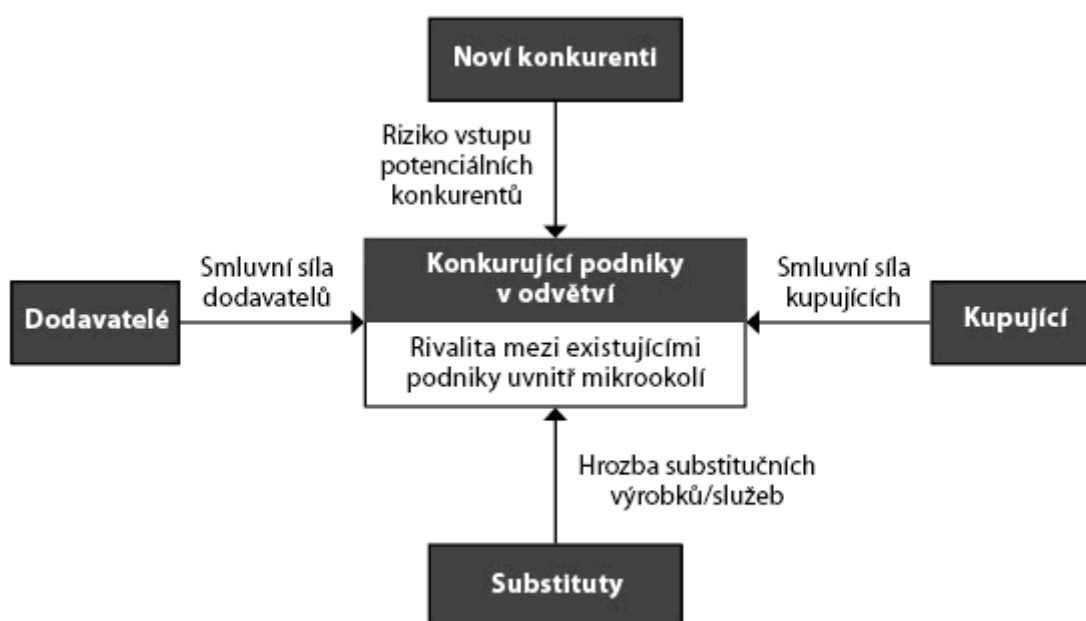
a nakonec výtažek toho nejdůležitějšího. Důležité u této analýzy nejsou ani tak podrobnosti a detaily, jako spíše zvýraznění veškerých rizikových faktorů. [24]

Analýza mikroprostředí

Analýza mikroprostředí je druhá polovina analýzy vnějšího okolí podniku. V rámci této analýzy je zapotřebí zkoumat odvětví, ve kterém daný podnik působí.

Za jeden z možných přístupů k poznání míry konkurence v odvětví lze považovat **Porterův model pěti sil** (také uváděn jako Porterův model konkurenčních sil nebo Analýza 5F - Five Forces), jejichž společné působení vymezuje intenzitu odvětvové konkurence a tak i potenciál tvorby hodnoty (viz Obr. 2.1). Michael Porter, harvardský profesor a autor modelu pěti sil, identifikoval tzv. síly působící na podnik, představující hrozby nebo příležitosti. [9]

Obr. 2.1: Porterův model pěti sil



Zdroj: Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP

[online]. Businessinfo [10.3.2014]. Dostupné z:

<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza-2769.html>

Jedná se o následujících pět sil:

- **Nová konkurence** – Jedná se o subjekty, které na náš trh vstupují nebo potenciálně mohou vstoupit a stát se tak hrozbou pro náš podnik. Hodnotit riziko tohoto druhu konkurence není jednoduché a lze ho vyčíslit pouze na základě odhadu. Výši rizika

vstupu nových konkurentů do podnikání značně ovlivňují bariéry podnikání, které zvyšují náklady a jsou nejvýznamnějším faktorem výnosnosti v daném odvětví.

- **Stávající konkurence** – Stávající konkurenci představují podniky, které již působí v oboru našeho podnikání a představují pro náš podnik určitou hrozbu. Nejvyšší konkurence se objevuje u malých podniků s totožnými produkty. Důležité je proto umět se odlišit od konkurence, popř. specializovat se na určitý výrobek/službu, a tím získat konkurenční výhodu.
- **Vliv odběratelů** – Vlivem odběratelů je myšlena jejich schopnost ovlivnit cenu a poptávané množství daného výrobku či služby. Tato síla odběratelů je dvojího druhu a to buďto přímá – kdy dochází ke konfrontaci mezi prodávajícím a kupujícím, kdy kupující je nakonec nucen jít s cenou dolů, nebo nepřímá, kdy kupující má možnost odebírat menší množství, popřípadě odejít ke konkurenci, která poskytuje tzv. substituty. V této oblasti je důležité ptát se na to, jak moc je námi poskytovaný výrobek či služba kvalitní a vyplatí se být informován o konkurenci jak u nás, tak na zahraničních trzích.
- **Vliv dodavatelů** – Vlivem dodavatelů je naopak vyjednávací síla dodavatelů, kteří mají nad odběrateli určitou moc. Pochopitelně záleží na jednotlivých oborech podnikání. Existují odvětví, ve kterých dodavatelé mají moc takřka nulovou (např. potravinářství), ale také jsou odvětví (většinou se jedná o ty novější, kde se vyskytují mnohé inovace a vývoj), ve kterých si dodavatelé mohou určovat vlastní podmínky, jelikož mají minimální konkurenci a téměř žádné substituty na trhu.
- **Substituční produkty** – Poslední silou, která dle Porterova modelu výrazně ovlivňuje činnost našeho podnikání, jsou existující substituty. Hrozba substitučních produktů spočívá v nahrazení námi nabízeného výrobku (služby) výrobkem (službou) jiným, avšak s podobnými vlastnostmi. Substituty jsou v češtině také označovány jako „náhražky“. Předcházet odchodem zákazníků ke konkurenci poskytovaným substitutům lze několika způsoby. Jedná se buďto o vybudování si dobrého jména na trhu, kdy zákazníci nebudou chtít odejít z důvodu věrnosti k značce, další možností je přizpůsobování cen konkurenci, nebo neustálé zvyšování kvality a vývoj poskytovaného produktu či služby dle přání zákazníků. [3] [5] [17]

Segmentace trhu

Při realizaci podnikatelského záměru je možné stát se úspěšným pouze v případě, že bude existovat trh, který bude mít zájem o naše produkty. Proto je nutné správně určit a vymezit, co je celkový trh, a na který cílový trh v rámci celkového trhu se chceme zaměřit.

K tomu slouží právě segmentace. „Segmentace spočítá v efektivním rozdělení zákazníků (tedy dostupného trhu) do tříd či segmentů, charakterizovaných nějakou význačnou vlastností, parametrem či preferencí této zákaznické skupiny.“ (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 66) Segmentace se rozlišuje dle toho, kdo je našim zákazníkem, a tedy na jakém trhu k ní dochází. Naším zákazníkem může být buďto konečný spotřebitel, v tom případě se pohybujeme na spotřebitelském trhu, nebo našimi zákazníky mohou být další firmy, pak se pohybujeme na trhu organizací.

Možná kritéria segmentace trhu jsou:

- **Geografická** - rozdělení zákazníků dle národností, regionů, měst, hustoty zalidnění;
- **Demografická** - rozdělení dle věku, pohlaví, rodinného stavu, náboženství;
- **Socioekonomická** - jedná se o segmentaci na základě dosaženého vzdělání, postavení ve společnosti, dle povolání nebo příjmu;
- **Psychologická** - rozdělení na základě životních postojů, hodnot, zájmů apod.;
- **Nákupní chování** - jedná se o loajalitu k dodavateli, frekvenci a rozsah nákupů nebo např. preferování dané značky. [6] [26]

Marketingový mix

„Marketingový mix definujeme jako soubor nástrojů sloužících k realizaci marketingové či sociálně-marketingové koncepce podniku.“ (Vochozka, Mulač a kol., 2012, s. 412) Marketingový mix se v dnešní době objevuje v několika podobách, ten nejznámější a vlastně primární se však skládá ze čtyř nástrojů, tzv. 4P. Těmito nástroji jsou produkt (product), cena (price), distribuce (place), propagace (promotion). Cílem společnosti je vytvořit ideální kombinaci těchto čtyř nástrojů pro vytvoření co největší efektivity, jak je zobrazeno na obrázku 2.2. [5] [17]

Obr. 2.2: Marketingový mix



Zdroj: vlastní zpracování

▪ Produkt

Produkt je definován jako hmotný nebo nehmotný statek charakterizovaný schopností uspokojovat potřeby či nároky zákazníka. Obecně je produkt vymezen značkou, balením, značením, doplňkovými službami a užitnými vlastnostmi, které si každý zákazník definuje subjektivně dle schopnosti produktu nebo služby uspokojit jeho potřebu. [17]

Produktu je nutno v marketingovém mixu věnovat největší pozornost, jelikož pouze v případě, že naše produkty popř. služby najdou uplatnění na trhu, bude podnikatelský záměr životaschopný. V oblasti produktové politiky se řeší otázky, jako např.:

- které *nové*, popř. *inovované výrobky* budeme zákazníkům nabízet,
- které *staré produkty* se budou z trhu pomalu stahovat,
- jak *pozměníme stávající výrobky* (jedná se o balení, styl, design, značku, je možno zcela změnit i název),
- ale také je nutno vytvořit si určitý *produktový mix*, tj. v jakém objemu a sortimentu se bude daný produkt vyrábět. [5] [13]

▪ Cena

Dalším nástrojem marketingového mixu je cena. Cena je částka, za kterou podniky nabízejí své produkty na trhu. Současně se jedná o peněžní vyjádření hodnoty produktu pro zákazníka a míru schopnosti produktu splňovat potřeby a nároky spotřebitele. [17]

Význam cenové politiky spočívá v rozhodnutí, jakým způsobem se budou ceny stanovovat, na jakou cenovou úroveň se orientovat a jaké místo zaujmout v oblasti slev. Cena je však ovlivňována mnoha faktory, které je možno rozdělit na interní a externí. Mezi interní faktory řadíme především marketingové cíle, náklady nebo firemní politiku. K externím faktorům je zase možno přiřadit konkurenci, chování odběratelů, povahu trhu nebo konkurenci. Cíle cenové politiky mohou být orientovány tedy např. na:

- *přežití* - tahle politika je volena v situacích, kdy je na trhu velké množství konkurentů nebo pokud náš podnik disponuje přebytkem zásob svých produktů, v tomto případě se cena stanovuje na své minimální hranici, kdy ani neobsahuje zisk, je nižší než úroveň nákladů a je možné ji na této hranici udržovat pouze krátkodobě,
- *maximalizaci zisku* - tento cíl je orientován na poptávku a cena se stanovuje tak, aby nám přinesla co nejvyšší zisk,
- *co největší podíl na trhu* - stanovení ceny spočívá na rozboru konkurenčních cen, kdy ceny našich produktů budou v konečném důsledku v porovnání s konkurencí průměrné popř. podprůměrné. [5]

▪ **Distribuce**

Distribuce jako nástroj marketingového mixu představuje cestu produktu od výrobce až ke konečnému spotřebiteli. Jedná se tedy o distribuční řetězec, který je definován několika distribučními kanály. Hlavní distribuční kanály jsou výrobce, velkoobchod, maloobchod, prostředník, zprostředkovatel, maloobchod a nezávislý agent. Jedná se tedy o opatření přijímaná k tomu, aby byl produkt na cílovém trhu lehce dostupný a dosažitelný. [6] [17]

▪ **Propagace**

U propagace je důležité učinit rozhodnutí, v jaké míře bude kladen důraz na reklamu, na různé formy podpory prodeje, na osobní prodej, na public relations a na přímý marketing.

- *Reklama* – Jedná se o neosobní, placenou formu komunikace, která se uskutečňuje prostřednictvím různých médií. Využívá se především v situacích, kdy je zapotřebí rychle oslovit široký okruh spotřebitelů.

- *Podpora prodeje* – Podpora prodeje může být mířena jak na konečného spotřebitele, tak na obchodní zprostředkovatele. U orientace na konečného spotřebitele se jedná o různé bonusy, kupóny, věrnostní programy apod. Mezi nástroje podporu prodeje u orientace na obchodního zprostředkovatele se pak může jednat o slevy z katalogových cen, dárkové propagační předměty nebo školení prodejního personálu, hromadné slevy, umístění plakátů v prodejně aj.
 - *Osobní prodej* – Tato forma propagace je považována za nejefektivnější, ale zároveň však i nejnáročnější. Velkou výhodou je zpětná vazba od spotřebitele, prodejce může v reálném čase sledovat reakce zákazníků. Tahle forma propagace bývá využívána především u prodeje produktů, které jsou složité, popř. rizikové, nebo finančně náročné. Uskutečňuje se prostřednictvím veletrhů, obchodních setkání nebo poradenství při prodeji.
 - *Public relations* – V překladu z angličtiny public relations znamená „vztahy s veřejností“. U této propagace se jedná např. o charitativní dary a sponzoring, o komunikaci s médii nebo např. pravidelné poskytování informací veřejnosti.
 - *Přímý marketing* – Je využíván nejčastěji k průzkumu trhu a získávání informací od zákazníků. Uskutečňuje se prostřednictvím telefonních hovorů, e-mailu, sociálních sítí a v ustupující míře i prostřednictvím poštovních zásilek.
- [5]

SWOT analýza

SWOT analýza se může provádět buďto samostatně, nebo komplexně s návazností na předešlé analýzy. Jedná se o analýzu interních faktorů, nad kterými máme kontrolu a můžeme je sami ovlivňovat, a externích faktorů, které sami neovlivníme, ale můžeme se na ně připravit a v nastalých situacích pružně reagovat. Interními faktory jsou silné (**S** – strengths) a slabé (**W** – weaknesses) stránky podniku. Mezi externí faktory pak patří příležitosti (**O** – opportunities) a hrozby (**T** – threats). [3] [4]

- *Silné stránky* - Podnik by se měl snažit o maximální podporu a udržení si těchto stránek. Silnými stránkami může být např. kvalita výrobků, zkušený management, vysoký tržní podíl, malá konkurence aj.
- *Slabé stránky* - Společnost by se měla snažit tyto stránky minimalizovat. Příkladem slabé stránky je např. nedostatek zkušeností v marketingu, vysoká zadluženost, nízký kapitál nebo špatní dodavatelé.

- *Příležitosti* - Příležitosti znamenají pro podnik určité výhody oproti konkurenci. Je důležité je vyhledávat a využívat. Mohou se naskytnout v podobě růstu poptávky, nových technologií, spolupráci s jinými společnostmi apod.
- *Hrozby* - Analýza hrozeb nás nabádá k zamyšlení se nad problémy, které mohou nastat a nad možnostmi jejich řešení. Hrozbou v podniku může být vstup nové konkurence na trh, nestabilita trhu nebo např. malá možnost diferenciací. [5] [17]

Finanční plán

Finanční plán transformuje předešlé části podnikatelského záměru do číselné podoby a prokazuje tak reálnost podnikatelského plánu z ekonomického hlediska. Výstupy finančního plánu tvoří:

- **plán peněžních toků** (cash-flow), který specifikuje předpokládané peněžní příjmy a výdaje související s naší činností (viz. Příloha č. 1),
- **plánovaný výkaz zisku a ztráty** (VZZ), který udává výnosy, náklady a s nimi spojený hospodářský výsledek v jednotlivých letech (viz. Příloha č. 2),
- **plánovaná rozvaha**, která zobrazuje očekávaný vývoj majetku podniku a zdrojů jeho krytí (viz. Příloha č. 3). [16] [5]

Jednotlivé plánované výstupy jsou pak doplněny stručným komentářem, přičemž musí být podloženy reálnými podklady. Minimální plánovací období je do doby, kdy podnik začne vykazovat zisk, resp. do vykazování kladného salda peněžních toků.

Další součástí finančního plánu může být finanční analýza, výpočet bodu zvratu a hodnocení efektivnosti investic. Finanční analýza se využívá zejména při přesvědčování externích subjektů o dlouhodobé výnosnosti podnikatelského záměru. Nejčastěji se pak využívají poměrové finanční ukazatele, kterými jsou:

- **ukazatele rentability** – informují věřitele a investory, jak bude investovaný kapitál zhodnocen,
- **ukazatele likvidity** – hovoří o krátkodobé stabilitě firmy, tedy měří schopnost podniku včas a bez problémů hradit krátkodobé závazky,
- **ukazatele aktivity** – ukazují, jak efektivně společnost využívá svůj majetek k dosahování tržeb, které jsou předpokladem tvorby zisku,

- **ukazatele zadluženosti** – měří rozsah, v jakém společnost využívá k financování své činnosti dluh. [3] [5]

Shrnutí a závěry

V závěrečné části podnikatelského závěru by se mělo objevit nejen shrnutí základních aspektů popisovaných v předchozích kapitolách, ale také časový plán realizace projektu. Podle Fotra a Součka (2007) by se pozornost měla zaměřit především na celkové zaměření projektu s koordinací jednotlivých aspektů tak, aby byly splněny dlouhodobé cíle společnosti, na zdůvodnění očekávaného úspěchu a uvedení jedinečných rysů podniku, také na stanovení požadavků na kapitálové zajištění podniku a na procentní podíl vlastnictví firmy v rukou jejích zakladatelů.

Přílohy

Do příloh je možné k podnikatelskému záměru zařadit životopisy klíčových osobností, výpisy z obchodního rejstříku, obrázky výrobků a prospekty, technické výkresy, výkaz zisku a ztráty, rozvahy a výkaz peněžních toků za uplynulé období, důležité smlouvy, získané certifikáty nebo např. reference významných osobností. Rozsah příloh závisí na konkrétním případě, stejně tak jako jejich obsah. [5] [16]

3 Návrh vzniku podnikatelského subjektu

V této části mé bakalářské práce převedu do praxe teoreticky popsané metody a analýzy z předchozích kapitol. Cílem této části je tedy komplexně zpracovat podnikatelský záměr na podnik Pivárna s.r.o. pro pana Pavla Rybiáře.

3.1 Titulní strana

Logo:



| | |
|--------------------|--|
| Vypracovala: | Tereza Rybiářová |
| Název organizace: | Pivárna s.r.o. |
| Sídlo: | Trojanovice 184, Frenštát pod Radhoštěm, 744 01 |
| Provozovna: | Otakara Jeremiáše 1973/4, Ostrava, 708 00 |
| Kontaktní osoba: | Mgr. Pavel Rybiář |
| www: | www.pivarna.cz |
| e-mail: | info@pivarna.cz |
| Forma podnikání: | společnost s ručením omezeným |
| Předmět podnikání: | hostinská činnost |

3.2 Realizační resumé

Podnikatelský záměr je zpracováván za účelem založení společnosti s ručením omezeným se zaměřením na hostinskou činnost jménem Pivárna s.r.o.

Pivárna s.r.o. bude založena jedním majitelem, kterým bude pan Pavel Rybiář, který má zkušenosti s podnikáním a dokonce i s vlastnictvím pohostinství z předešlých let. Pan Rybiář je odpůrce veškerých bankovních a jiných úvěrů, proto celé podnikání bude financovat vlastními prostředky.

Podnik bude vybudován především s úmyslem zvýšit zájem obyvatel Ostravy o produkty okolních malých pivovarů. Hlavní nabízenými nápoji bude tedy prozatím pět druhů piv, které budou dodávány Beskydským pivovárkem z Ostravice, Minipivovarem z Vratimova, Pivovarem Koníček z Dobré a pivovarem Skřečošský žabák z Bohumína. Do budoucna se budeme snažit o rozšíření dodavatelské sítě.

Provozovna bude umístěna na velkém sídlišti v ostravské části Poruba, blízko studentských kolejí. Vzhledem k zaměření podniku není v okolí žádný konkurent nabízející totožné produkty, pouze substituty v podobě jakéhokoliv piva. V okolí se nachází několik hospod a restaurací, které mohou být považovány za stávající konkurenci. Největším konkurentem je restaurace Olympia.

Od podniku se očekává vysoká výnosnost a to již v prvním roce fungování. S přibývajícími roky se pak očekává zvýšení výnosnosti, ve třetím roce pak výsledek hospodaření za běžnou činnost ve výši 2 174 169 Kč po zdanění. Za jednu z největších hrozeb považujeme možnost přijetí České republiky měny euro, kdy je možné riziko poklesu disponibilních důchodů místních obyvatel a zároveň růstu veškerých cen.

3.3 Charakteristika firmy a jejích cílů

Společnost Pivárna bude založena jako s.r.o. a to pouze jediným vlastníkem Mgr. Pavlem Rybiářem. Konkrétně se bude jednat o nekuřácký podnik, jehož speciálním zaměřením bude čepování několika druhů piv, které se vyrábějí v malých pivovarech pouze Moravskoslezského kraje.

3.3.1 Cíle společnosti

Jak bylo řečeno v teoretické části práce, cíle podniku by měly odrážet zásady metodiky SMART. Cíle naší společnosti by se daly rozdělit na krátkodobé a dlouhodobé.

Krátkodobým cílem je především vytvoření příjemného místa pro cílovou skupinu, kterou budou bezesporu všichni pivní gurmáni (starší 18 let), avšak také pro jejich přátelé, rodinu. V první řadě je našim cílem si tedy vytvořit stabilní klientelu. Dalším cílem je dostat se do podvědomí a určitým způsobem podpořit činnost pivovarnictví v Moravskoslezském kraji, vytvořit si a udržet kladné vztahy s dodavateli a samozřejmě zajistit platební schopnost podniku, tzv. likviditu.

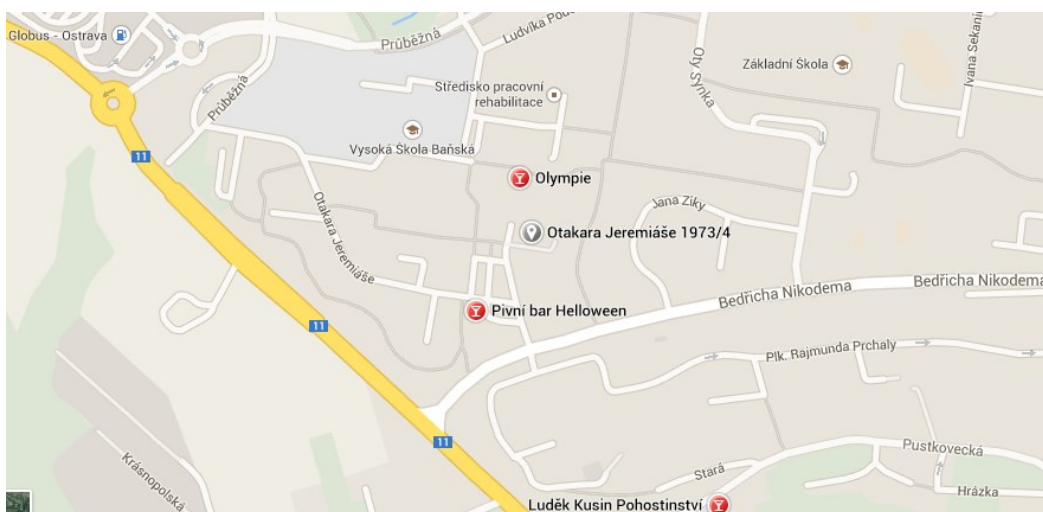
Mezi dlouhodobé cíle patří především maximalizace zisku, které se budeme snažit dosáhnout stabilní a loajální klientelou, vytvořením image Pivárny a postupným rozšířením nabídky produktů.

3.3.2 Místo podnikání

Hledání vhodného místa pro podnikání je jednou z nejtěžších úkolů začínajícího podnikatele. Pan Rybiář se rozhodl pro umístění jeho podniku na rozsáhlé sídliště v Ostravě-Porubě, kde jsou v současné době k dispozici vhodné prostory na pronajmutí. Objekt se nachází na ulici Otakara Jermiáše (viz. Obr. 3.1) a prozatím je využíván jako kavárna a cukrárna. Jedná se o zcela zrekonstruované prostory s vlastním sociálním zařízením a schválenou předzahrádkou pro letní provoz, což shledáváme jako velké plus. Objekt je navíc vybaven novým, moderním zařízením (stoly, židle, poličky, osvětlení apod.) a je tedy připraven ihned k dalšímu provozu.

Pan Rybiář počítá pouze s drobnými investicemi, které souvisí s chlazením, čepováním, uchováváním piva a případným tematickým přizpůsobením prostor. Nájemné je ve výši 6.500Kč na měsíc + služby.

Obr. 3.1: Poloha společnosti Pivárna s.r.o.¹



Zdroj: maps.google.com

3.3.3 Provozní doba

| | |
|-------------------|---------------|
| Neděle | 11.00 – 20.00 |
| Pondělí – Čtvrtek | 13.00 – 22.00 |
| Pátek – Sobota | 11.00 – 1.00 |

3.4 Organizace řízení, klíčové osobnosti

Hlavní osobou Pivárny s.r.o. je zakladatel a jediný vlastník Pavel Rybář, který přestože má vysokoškolské vzdělání v pedagogickém oboru, který nemá s podnikáním nic společného, tak má mnohaletou praxi v oboru pohostinství a s vedením podniku, protože již dříve byl majitelem rekreačního střediska. V případě tohoto ubytovacího zařízení se však jednalo o komanditní společnost, která se ukázala jakožto právní forma pro danou firmu tohoto typu absolutně nevyhovující. Svou roli tehdy sehrála také finanční krize, proto byl donucen podnik prodat. Nyní pan Pavel Rybář pracuje v oblasti marketingu, reklamy a designu, kde doposud nabíral další zkušenosti, které jsou k úspěšnému podnikání bezesporu také velmi potřebné. Nyní se chce vrátit zpět ke svému snu, kterým je vybudování vlastní hospůdky, tedy Pivárny.

¹ Pozn. Šedým znakem je označeno umístění Pivárny, červenými značkami jsou označeny konkurenční podniky v nejbližším okolí.

Pan Rybiar bude mít na starost veškerý ekonomický chod restaurace. Bude se tedy starat o zaměstnance, plánovat a schvalovat případné dovolené, bude řešit zásobování, ale také se postará o marketingovou stránku podniku, reklamu, vytvoření nápojového (popř. i jídelního) lístku apod.

Jelikož se bude jednat o podnik s jednosměnným provozem, budou zde zaměstnáváni dva barmani na hlavní pracovní poměr a jeden brigádník – student, který zde bude potřebný na výpomoc ve dny pátek a sobota, vždy od 18.00-1.00 hod. Barmani na HPP se budou střídat dle sudého a lichého týdne – první bude mít v sudý týden pracovní dobu od pondělí do čtvrtku plus neděle, lichý týden pak pátek, sobota. Druhý barman bude mít směny přesně naopak.

3.5 Produkt

Jak již název společnosti vypovídá, hlavním produktem budou čepovaná piva, produkována malými pivovary Moravskoslezského kraje. V MSK bychom našli 27 malých pivovarů, přičemž některé vyrábí pouze malé množství piva a neprodávají je dál. My jsme se rozhodli pro začátek čepovat pět druhů piv a těmi jsou:

- **Beskydský ležák** - Jedná se o pivo produkovévané Beskydským pivovarem se sídlem na Ostravici. Pivo se vyznačuje zlatavou barvou a jedinečnou nahořklou chutí, obsah alkoholu je 4,8%.
- **Višňový ležák** - Tohle pivo je rovněž produkovéáno Beskydským pivovarem. Jeho chuť ocení především milovníci ovocných piv se svěží chutí, ideální je ho pít v létě. Obsah alkoholu je stejný jako u Beskydského ležáku 4,8%.
- **Brabčák polotmavý 14°** - Na Brabčák produkovévaný Minipivovarem z Vratimova očekáváme největší ohlasy. Jedná se o polotmavé nepasterizované pivo s obsahem alkoholu 6,2%, které se skládá z vody, moravského a karamelového sladu, žateckého chmelu a samozřejmě pivovarských kvasnic.
- **Ryzák 11°** - Ryzák je poměrně známé pivo, čepované na mnoha místech. Pochází z pivovaru Koníček z Dobré a získalo první místo v kategorii světlá 11° z minipivovaru na třetím ročníku Jarní cena českých sládků 2009.
- **Skřečošský žabák medový 15°** - Medové nepasterizované pivo z Bohumínskeho pivovaru Skřečošský žabák obsahuje 6,2% alkoholu a s jistotou si jej oblíbí všichni fajnšmekři, kteří mají rádi netradiční chutě.

Cílem Pivárny je především nalákat pivní gurmány, nejen konzumenty, kterým záleží pouze na poměru cena a množství, nikoliv na chuti. Přesto jsme výši ceny jednotlivých druhů piv nastavili dle přání zákazníků prostřednictvím provedení testu cenové citlivosti (jednotlivé grafy je možno vidět v příloze č. 4-8). Dle oblíbenosti jednotlivých druhů piv u zákazníků bychom chtěli nabídku buďto upravit dle přání, nebo obohatit o další druhy. Zatím máme v plánu prodávat pouze čepovaná piva, je však možné do budoucna prodávat také lahvé kousky. Kvalitu piv se budeme snažit udržovat na horních příčkách a to především díky nového výčepního zařízení a pravidelným čištěním pivních trubek. Další specialitou budou také pivní koktejly, ze kterých jsme prozatím vybrali tři a těmi jsou Radler (pivo + Sprite), Mixer (pivo + Jägermeister) a Zázvorové pivo (pivo + čerstvý zázvor). Pro tyto kombinace jsme čerpali inspiraci především ze zahraničí, kde jsou tyto koktejly velmi oblíbené.

Aby nabízený sortiment nebyl jednotvárný a mohli nás navštěvovat také rodiny s dětmi, nabízíme bohatou nabídku rozlévaných kvalitních džusů, další nealkoholické nápoje jako je Sprite, Coca-Cola, Energy drink 69, neperlivá a perlivá voda, ale také teplé nápoje, např. různé druhy čajů, espresso a cappuccino. Dospělým „nepivařům“ poté můžeme nabídnout něco tvrdšího v kombinaci např. s čepovanou Kofolou, pro jemnější povahy poté rozlévané červené Svatovavřínecké víno a bílý Ryzlink vlašský.

Jako doplňkový produkt jsme se rozhodli prodávat na místě připravované domácí bagetky, které po pivu jistě přijdou vhod. K pivu neodmyslitelně patří také nakládaný hermelín, utopenec, korbáčky apod. K vínu jsme se pak rozhodli nabízet krájenou mozzarellu, tyčinky apod.

Vzhledem k zaměření našeho podniku je pro nás primární prodej piv a od toho také očekáváme největší výdělek. Z tohoto důvodu jsme se ostatní sortiment rozhodli prodávat za velmi nízké ceny, které zákazníci jistě ocení. Tyto ceny si můžeme dovolit vzhledem k způsobu jejich podávání – většina nápojů je rozlévaná a přitom kvalitní, což shledáváme jako velké plus. Víno je prodávané opět rozlévané stáčené, nakupované v místní vinotéce, dovážené z jižní Moravy z Mikulovské oblasti, kde vznikají bezesporu jedny z nejkvalitnějších vín v České republice. Zákazníci tak u těchto vedlejších produktů nemusí platit pouze za značku a obal, a přesto si pochutnají na kvalitních nápojích a pochutinách za nízké ceny.

Chceme, aby Pivárna sloužila jak široké veřejnosti, tak bude možno si rezervovat prostory pro různé příležitosti - ať se již bude jednat o rodinné oslavy, oslavy promoci, životní jubilea, nebo jen srazy přátel apod.

3.6 Analýzy trhu a marketingový plán

Do analýzy trhu spadá analýza okolí podniku, kterou můžeme rozdělit na analýzu makroprostředí a analýzu mikroprostředí, které jsou více popsány v teoretické části práce. K marketingovému plánu pak neodmyslitelně patří vymezení cílových zákazníků, tedy segmentace trhu a marketingový mix 4P.

3.6.1 Analýza makroprostředí

Jedná se o analýzu faktorů působících na vnější okolí podniku, které samotný podnik nemůže nijak ovlivnit. Nejideálnější provedení analýzy makroprostředí je prostřednictvím PEST analýzy.

Politicko-právní faktory²

Nejdůležitějším faktorem působícím na podnikání a podnikatele v České republice je s platností od 1.1.2014 zajištění ukončení platnosti obchodního zákoníku a nahrazení jej zákonem o korporacích a občanským zákoníkem. Původní obchodní zákoník (OZ) měl platnost od roku 1991, kdy se soukromým právem ještě nebyly téměř žádné zkušenosti. Proto byl od té doby mnohokrát novelizován, ať už z důvodu transformace ekonomiky nebo harmonizace zákoníku s právem Evropské unie. Obchodní zákoník se nakonec vyvinul do podoby uceleného kodexu a vedle občanského zákoníku tak tvořil vlastní větev soukromého práva, což přinášelo nemalé komplikace především v případech, kdy nebylo jasné, zda se řídit obchodním nebo občanským zákoníkem. V rámci rekodifikace tak bylo rozhodnuto o zrušení Obchodního zákoníku a sjednocení soukromého práva do Nového občanského zákoníku (NOZ). Část ustanovení z Obchodního zákoníku byla zrušena, další přenesena do NOZ a právní úprava obchodních společností a družstev, dříve obsažena v druhé části OZ byla přenesena do nového zákona č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích.

S novým Občanským zákoníkem a zákonem o obchodních korporacích také přichází změny v zakládání společnosti s ručením omezeným, což se našeho podniku

² Veškeré informace jsou čerpány z webových stránek www.businessinfo.cz

nejvíce týká. K založení společnosti bylo do 31.12.2013 zapotřebí složit 200 000Kč počáteční vklad, od 1.1.2014 však stačí pouhá 1Kč.

NOZ také uvolnil proces uzavírání smluv, kdy si jednotlivé strany mohou nasmlouvat vlastní podmínky bez velkých omezení zákonem. Co se týče splatnosti faktur, v České republice je pozdní splácení vnímáno naprosto standardně a právě tuhle skutečnost se snaží NOZ eliminovat. Stanovuje totiž splatnost faktur do 30 dnů, smluvní strany si sice mohou délku splatnosti upravit dle vlastních potřeb, doba však nesmí přesáhnout 60 dní.

Ekonomické faktory³

Důležitým makroekonomickým faktorem působící na podnik je míra nezaměstnanosti. Ta je v ČR kolísavá, za poslední 2 roky se pohybuje mezi 6,8% (2Q/2012) až 9,4% (prosinec 2012). V únoru 2014 se průměrná míra nezaměstnanosti stanovuje na 8,6%. Moravskoslezský kraj je po Ústeckém kraji na druhé příčce v podílu nezaměstnaných, který dělá 10,92% obyvatel ve věku od 15 do 64 let. Obecná míra nezaměstnaných je zde pak 9,4%.

Minimální mzda v ČR hraje také velkou roli. Od 1.8.2013 došlo ke zvýšení minimální mzdy o 500Kč, vyšplhala se tak na výši 8.500Kč, od roku 2015 je naplánováno další zvýšení o 500Kč. Hodinová minimální mzda se zvýšila z 48,10Kč na 50,60Kč. Průměrná mzda v Moravskoslezském kraji je 23 212Kč. Dle informací z portálu www.platy.cz mají muži v průměru o 25% vyšší plat než ženy, což pro náš podnik může být velmi přínosné, protože očekáváme nadpoloviční většinu mužů ve složení potenciálních zákazníků Pivárny. Počet obyvatel k 31.12.2013 je 1 221 832 dle údajů Českého statistického úřadu.

V neposlední řadě je třeba zmínit průměrnou výši starobních důchodů. Od začátku roku 2014 se důchody zvýšili v průměru o 45Kč, průměrný starobní důchod po navýšení tak činí 11 015Kč. Od roku 2015 však vláda slibuje opětovné navýšení důchodů a to v průměru o 270Kč.

Sociálně-kulturní faktory

Chování jednotlivých spotřebitelů je vesměs ovlivňováno třemi zásadními faktory, a těmi jsou referenční skupina, rodina a společenská role a status. Referenční skupiny mohou být buďto primární nebo sekundární. Podnikatel by se měl zaměřit především na

³ Informace jsou čerpány z webových stránek www.kurzy.cz, www.businessinfo.cz a ze statistik Českého statistického úřadu

osoby spadající do primární skupiny (tj. rodina, přátelé, kolegové z práce), protože právě tito lidé mívají většinou největší vliv na rozhodnutí konečného spotřebitele. Působení sekundární skupiny (mohou to být různé zájmové kroužky, organizace apod.) není nepřetržité, tudíž nemají takový vliv. Rodina tvoří nejvýznamnější referenční skupinu, proto je důležité se při začátku podnikání zaměřit svými produkty nebo poskytovanými službami na celou rodinu spotřebitele, a pokud to jde ji nějakým způsobem analyzovat. Třetím faktorem je společenská role a status ve společnosti. Každý člověk zaujímá ve společnosti určité postavení a vytváří si tak svou roli a status. Důležité je vědět, že lidé si vybírají produkty právě na základě svých rolí a statusů. Podnikatel má tedy za úkol pozorovat jak chování spotřebitele, tak vytipovat jeho sociální status.

Technologické faktory

Moderní technologie, inovace a neustálé vzdělávání se je v dnešní době velmi důležité a to nejen v podnikatelském prostředí. Důležitým faktorem působícím na podnik proto je umožnění počátečního a následně průběžného školení zaměstnanců. V naší oblasti podnikání tohle rozhodnutí záleží zejména na jednotlivých dodavatelích, kterými jsou samotní výrobci piva. Ti mohou zaškolovat jak zaměstnance, tak poskytovat zajímavé a odborné informace široké veřejnosti prostřednictvím seminářů a přednášek. Nedílnou součástí dnešních podniků, která vytváří konkurenční výhodu, je dostupnost připojení k internetu prostřednictvím Wi-Fi, která je v Ostravě - Porubě, tedy v našem regionu, k dispozici, a to ve velmi dobré kvalitě s nízkými náklady.

3.6.2 Analýza mikroprostředí

Jak bylo řečeno v teoretické části práce, u analýzy mikroprostředí se ve své podstatě jedná o analýzu odvětví, ve kterém se daný podnik nachází. Tato analýza bude provedena pomocí Porterova modelu pěti sil.

Stávající konkurence

Podnikatelská činnost, do které náš podnik spadá, je pohostinství. Přímá konkurence, která by nabízela totožné produkty nebo by přišla s podobným nápadem v okolí objektu, kde plánujeme založit Pivárnu, se nyní nenachází. Za konkurenci však považujeme také různé bary, hospody, restaurace a kavárny, a těch je do okruhu 1 km hned několik. Největším konkurentem v okolí je pravděpodobně již dlouhými léty prověřená restaurace Olympia. Restaurace Olympia má velké provozní prostory, bohatou nabídku

nápojů a také teplou kuchyni, kde nabízí mnohé speciality z udirny, pizzu apod. Další konkurencí v okolí je např. kavárna Jiné Kafe, restaurace U Jarošů, restaurace U Zlatého lva, pivní bar Helloween nebo pivnice U Pošty. Většina z vyjmenovaných konkurentů však nabízí produkty typické pro bary a restaurace, ale nemají žádné zaměření. V tomto se právě náš podnik od ostatních liší. Vzhledem k rozsáhlosti místního sídliště a množství zdejších obyvatel i přes množství barů a restaurací neočekáváme nedostatek zákazníků.

Nová konkurence

Je důležité zmapovat si oblast, ve které začínáme podnikat, proto i my jsme si zjistili, zda by v okolí mohla vzniknout nová, náš podnik ohrožující, konkurence. Na problematiku jsme nahlédli jak z pohledu volných komerčních prostor, tak z pohledu oborového. Vzhledem k obsazení veškerých prostor určeným k podnikání na místním sídlišti by nová konkurence mohla vzniknout jedině v případě, že by nahradila někoho ze stávajících konkurentů. Co se týče oborové konkurence, v dnešní době je velmi těžké proniknout na trh s jen tak něčím, proto by nová konkurence musela přijít s nějakým novým nápadem a znalostí jak jej realizovat.

Vliv odběratelů

Cílem našeho podniku je nalákat zákazníky na hlavní produkty, kterými jsou různé druhy piva. Existuje mnoho zákazníků, kteří jsou orientováni spíše na cenu, než na kvalitu nabízeného produktu, proto by mohli namítat, že u konkurence nakoupí levněji. Jako opatření pro tyto situace máme vymyšlené příležitostné akce na jednotlivé druhy pív, jako je např. akční snížení ceny, 10+1 pivo zdarma nebo ochutnávky sezónních pív produkovaných dodavatelskými pivovary za nízké ceny. Těmito akcemi chceme nejen nalákat zákazníky, ale především je přesvědčit o kvalitě prodáváných pív a k ní přiměřené výši ceny.

Vliv dodavatelů

Potenciálních dodavatelů je v Moravskoslezském kraji mnoho. My jsme si do začátku vybrali 3 pivovary, ze kterých budeme odebírat dohromady 5 druhů čepovaných pív. Ceny při nákupu jednotlivých druhů jsou prozatím pevně dány, časem je možno dohodnout ceny a vytvořit smlouvu o minimálně stanoveném odebíraném množství. Rizikem pro podnik je možný úpadek nějakého z pivovaru, což by představovalo ztrátu možná oblíbené značky piva. Vzhledem k množství pivovarů by však neměl být problém nasmlouvat dodávku dalších druhů pív z konkurenčního pivovaru.

Substituční produkty

Za substitut je fakticky možno považovat jakékoliv pivo, které se čepuje v okolních podnicích. Stejně tak substituty vedlejších produktů mohou být téměř všechny pochutiny a nápoje poskytované konkurenčními podniky. Proto je pro nás velmi důležité vybudovat si dobré jméno na trhu a získat věrné a loajální zákazníky.

3.6.3 Segmentace trhu

Cílovou skupinu zákazníků můžeme segmentovat dle následujících kritérií:

Geografické

Potenciálními zákazníky budou v první řadě obyvatelé porubského sídliště, na kterém se objekt bude nacházet. V dalším případě půjde o studenty Vysoké školy báňské, kteří jsou ubytováni na nedalekých studentských kolejích.

Demografická

Z demografického hlediska předpokládáme převahu mužského pohlaví nad ženským. Zákazníci budou zcela jistě v drtivé většině starší 18 let, povětšinou se zřejmě bude jednat o dvojice či větší party přátel toužících po kvalitním pivu a příjemném posezení.

Socioekonomická

Socioekonomická kritéria se dají jednoduše odvodit od dvou předcházejících. Co se týče vzdělání, půjde primárně o studenty vysoké školy, ale také o již pracující lidi s pravidelným příjmem. Může se jednat jak o nezadané zákazníky, tak páry nebo celé rodiny.

Psychologická

Z psychologického hlediska se jedná především o zájmy, hodnoty a postoje lidí. V každém případě si náš podnik vyhledají milovníci piva. Také půjde o zákazníky, kterým nezáleží pouze na ceně, ale dokážou ocenit kombinaci kvalitního moku a přijatelné spotřebitelské ceny.

Nákupní chování

Očekáváme jak jednorázové, tak stabilní zákazníky, kteří se budou rádi vracet. Od zákazníků neočekáváme pouze bezmyšlenkovité popíjení piva, ale také určitou dávku

kreativity a nápadů na vylepšení podniku. Rádi načerpáme inspiraci pro možné zlepšení, na kterém se pokusíme vždy zapracovat a realizovat jej.

3.6.4 Marketingový mix

Marketingový mix je soubor nejčastěji čtyř nástrojů (4P) podnikání, které je důležité vhodně skloubit pro co největší efektivitu. Jednotlivými nástroji jsou: produkt, cena, distribuce a propagace.

Produkt (product)

Pivárna s.r.o. se zabývá hostinskou činností, především tedy prodejem kvalitního, chutného, čepovaného piva za rozumné ceny. Naším hlavním produktem tedy budou čepovaná piva, dovážena z pivovarů Moravskoslezského kraje. Do začátku jsme vybrali 5 druhů piv a těmi jsou:

- Beskydský ležák;
- Ryzák 11°;
- Brabčák polotmavý 14°;
- Skřečoňský žabák medový 15°;
- Višňový ležák.

Od těchto produktů očekáváme největší tržby. Jsou naši tažnou silou a hlavním lákadlem na zákazníky. Naším cílem bylo především vytvořit plnohodnotný nápojový lístek, v první řadě samozřejmě pro cílový segment, tedy milovníky piva, ale nesmíme zapomínat také na ostatní potenciální zákazníky. Do nápojového lístku jsme zařadili jak kvalitní rozlévané džusy, nealkoholické nápoje, likéry, tak také dovážené stáčené vína z jižní Moravy. K žádnému pivu ani vínu nesmí chybět typické pochutiny v podobě utopence, nakládaného hermelínu a sýrů jako jsou korbáčky, mozzarella apod.

Co se týče jednotlivých druhů piv, minimálně v začátcích počítáme s poměrně častou obměnou nabídky. Je pro nás totiž důležité zjistit, která piva jsou pro zákazníky nejlákavější, a o která je největší zájem, abychom časem mohli nabídku ustálit.

Velkou roli v pohostinství hraje také design. Od jednotlivých pivovarů máme přislíbenou výbavu v podobě pivních sklenic, popelníků a slunečníků na letní zahrádku s logem. Na džusy máme připraveny vysoké úzké sklenice, na vína zase klasické vysoké

vinné sklenice. Na ozdobení interiéru plánujeme zakoupení uměleckých fotografií a obrazů s pivní tematikou.

Cena (price)

Při tvorbě cen jsme využili dva způsoby. Při tvorbě cen u vedlejších produktů jsme se zaměřili především na srovnání s okolní konkurencí. Ceny hlavních produktů jsme pak vytvořili pomocí testu cenové citlivosti. Nasbírali jsme 100 respondentů, kteří nám u každého druhu piva odpověděli na 2 otázky:

- 1) Při jaké ceně Vám pivo (název) připadá příliš levné (interval od 10-50Kč)?
- 2) Při jaké ceně Vám pivo (název) připadá příliš drahé (interval od 10-50Kč)?

Ze získaných odpovědí jsme vytvořili bodové grafy se dvěma křivkami. Místo průsečíku těchto dvou křivek vyznačuje ideální cenu produktu. Výsledky cen u jednotlivých piv vyšly následovně:

- Beskydský ležák = 27Kč/0,5 l;
- Ryzák 11° = 27Kč/0,5 l;
- Brabčák polotmavý 14° = 29Kč/0,5 l;
- Skřečoňský žabák medový 15° = 30Kč/0,5 l;
- Višňový ležák = 35Kč/0,5 l.

Jednotlivé grafy jsou uvedeny v přílohách č. 4-8.

Distribuce (place)

Vzhledem k povaze našeho podniku fungujeme v obchodním řetězci jako prostředník. Nakupujeme hotové produkty od výrobců, tedy dodavatelů a prodáváme konečným spotřebitelům. Objekt disponuje i menší skladovací místností, která je určena pro krátkodobé skladování produktů. Co se zákazníků týče, ti spotřebovávají u nás nakoupené produkty přímo na místě, popř. mohou zažádat o načepování piv do vlastních džbánek. V druhém případě pak mohou konzumovat produkty kdekoliv. Neposkytujeme však roznášku, proto si zákazníci pro požadované zboží musí vždy přijít sami.

Propagace (promotion)

Vzhledem k dosavadnímu zaměstnání pana Rybiaře v oblasti marketingu, propagace a reklamy, chce přikládat velký důraz právě na tuto oblast. Propagace je součástí podpory prodeje a jedná se o způsob, jak dát lidem vědět o nově vznikajícím podniku v jejich blízkosti. V první řadě je důležité zmínit, že podnik Pivárna s.r.o. má vytvořeno vlastní tematické logo, které bude používáno na veškerých propagačních materiálech (viz kapitola 3.1).

Za nejefektivnější způsob propagace považujeme roznesení letáčků do schránek bytů na místním sídlišti. Letáček bude ve velikosti A6 a bude obsahovat informace o přesném umístění Pivárny, datum slavnostního otevření a slevový kupón, který je možno uplatnit první měsíc od otevření podniku na 5 libovolných velkých piv + 1 zdarma. Máme v plánu vylepit také pár plakátů ve velikosti A3, a to v okruhu 2 km. Plakáty budou obsahovat podrobnější informace o podniku, základní sortiment a fotografie interiéru.

Dalším, v dnešní době velmi moderním a účinným způsobem, jak se dostat do povědomí lidí, je zřízení si profilu na sociální síti Facebook. Profil bude obsahovat základní informace, fotky interiéru i exteriéru, kompletní nápojový lístek a budou zde pravidelně přidávány fotky z různých příležitostí. Od facebookového profilu očekáváme taky možnost hodnocení podniku zákazníky, kteří nás již navštívili. Budou moct psát různé recenze, doporučení a nápady na vylepšení. Sociální sítě jsou výhodné také v tom, že je na nich možno vytvářet různé události a rozesílat pozvánky mezi např. fanoušky stránky, členy skupiny apod., čehož budeme jistě v hojné míře využívat. Samozřejmostí bude vytvoření vlastních webových stránek, které se budou rovněž pravidelně aktualizovat.

3.6.5 SWOT analýza

SWOT analýza je vhodným nástrojem pro dlouhodobé plánování, protože analyzuje jak interní, tak externí faktory působící na podnik a pomáhá tak nalézt hrozby nebo nové příležitosti k růstu. Z interních faktorů budou prozkoumány silné a slabé stránky, z externích pak příležitosti a hrozby. Jednotlivé faktory poté budou znázorněny v tabulce níže. Tam jim budou přiděleny body, u silných stránek a příležitostí od 1 do 5 (s číslem roste spokojenost), u slabých stránek a hrozeb od -1 do -5 (čím víc je číslo v záporu, tím je větší nespokojenost) a váhy, tedy dá se říci důležitosti pro podnik, které v dané kategorii faktorů vždy musí být rovny 1.

Silné stránky – Strengths

Za jednu z nejdůležitějších silných stránek podniku považujeme především jeho strategické umístění na sídlišti v Ostravě – Porubě, které je také v bezprostřední blízkosti Vysoké školy báňské a vysokoškolských kolejí. Druhou nejdůležitější silnou stránkou je vysoká kvalita poskytovaných produktů a to především pív. Na zajišťování kvality se totiž budou podílet i samotné pivovary, ze kterých budeme piva odkupovat, a to např. poskytnutím revize výčepních zařízení.

Další silnou stránkou je jistě neexistence substitutů nabízených produktů. Pivárna se zaměřuje na čepování pouze pív z malých pivovarů a bude nabízet sortiment, který v jiném podniku v Ostravě není k nalezení. V neposlední řadě je třeba zmínit, že celý podnik bude nekuřácký (vyjma venkovní zahrádky), což jistě ocení mnoho zákazníků, a proto to považujeme za další silnou stránku. K tomuto rozhodnutí jsme se uchýlili především z důvodu zvyšování oblíbenosti elektronických cigaret na trhu, které nepovažujeme za cigarety a jejichž kouř není zdraví škodlivý, proto bude toto kouření v našich prostorách povoleno.

Venkovní zahrádka na posezení v teplých jarních, letních, popřípadě i podzimních slunečních dnech je další silnou stránkou Pivárny. Poslední silnou stránkou jsou také nízké ceny za nabízené vedlejší produkty a možnost zakoupení si domácí bagety.

Slabé stránky – Weaknesses

Hlavní slabinu vidíme jistě v samotném vstupu na trh, kdy je nejtěžší dostat se do povědomí lidí a získat si spokojené zákazníky. Slabou stránkou může být také neexistence teplé kuchyně, na kterou zákazníci mohou být z většiny okolních podniků zvyklí. Podnik bude nabízet vesměs jen nápoje a drobné pochutiny.

Další slabou stránkou je také nevybudovaný bezbariérový přístup, který může být překážkou pro handicapované lidi. Tato slabina bude jistě první, na které se pokusíme zapracovat. Poslední slabou stránkou je rozhodně závislost na pronajímateli objektu, jelikož prostory nám budou pouze pronajímány a nebudeme je vlastnit.

Příležitosti – Opportunities

Největší příležitost vidíme v možnosti rozšíření nabízeného sortimentu, a to především co se hlavního produktu týče. Do budoucna máme v plánu rozšířit, popřípadě

poupavit nabízené produkty dle oblíbenosti u zákazníků. S tím samozřejmě souvisí rozšíření okruhu možných dodavatelů.

Další příležitostí je spolupráce s našimi dodavateli, což jsou přímo výrobci piva. Je tedy možné do budoucna pořádat jisté „pivní akce“ spojené s čepováním pivních sezónních specialit, popř. pořádání sezení na různá pivní témata apod. Poslední příležitost vidíme bezesporu v množství potenciálních zákazníků díky dané lokalitě, a to nejen co se týče obyvatel sídliště, ale také studentů z nedalekých studentských kolejí.

Hrozby – Threats

Zásadní hrozbou pro tento podnik může být ztráta některého z dodavatelů, která může být zapříčiněna například nedostatečným odběrem jeho produktů nebo ukončením jeho činnosti. Další hrozbu vidíme také v možném vzrůstu konkurence v okolí. Prozatím okolní podniky sice nabízí odlišný sortiment produktů, avšak v rámci růstu konkurenceschopnosti se tento fakt může kdykoliv změnit. Poslední hrozbou je bezpodmínečně možná změna měny České republiky z české koruny na euro.

Tab. 3.1: SWOT analýza

| Silné stránky | Body | Váha | Součin | Slabé stránky | Body | Váha | Součin |
|-----------------------------|------|------|--------|-----------------------------|------|------|--------|
| Umístění podniku | 4 | 0,05 | 0,2 | Vstup nového podniku na trh | -2 | 0,20 | -0,4 |
| Vysoká kvalita | 5 | 0,30 | 1,5 | Chybí kuchyně | -3 | 0,20 | -0,6 |
| Neexistující substituty | 4 | 0,15 | 0,6 | Chybí bezbariérový přístup | -4 | 0,20 | -0,4 |
| Nekuřácké prostory | 2 | 0,20 | 0,4 | Závislost na pronajímateli | -2 | 0,40 | -0,8 |
| Venkovní zahrádka | 5 | 0,20 | 1 | <i>Součet</i> | | | -2,2 |
| Nízké ceny | 4 | 0,10 | 0,4 | | | | |
| <i>Součet</i> | | | 4,1 | | | | |
| Příležitosti | Body | Váha | Součin | Hrozby | Body | Váha | Součin |
| Rozšíření sortimentu | 5 | 0,25 | 1,25 | Ztráta dodavatele | -3 | 0,30 | -0,9 |
| Rozšíření okruhu dodavatelů | 4 | 0,20 | 0,8 | Vzrůst konkurence v okolí | -3 | 0,10 | -0,3 |
| Spolupráce s dodavateli | 5 | 0,30 | 1,5 | Změna měny v ČR | -5 | 0,60 | -3 |
| Potenciální zákazníci | 4 | 0,25 | 1 | <i>Součet</i> | | | -4,2 |
| <i>Součet</i> | | | 4,55 | | | | |

Zdroj: Vlastní zpracování

Interní faktory: $4,1 - 2,2 = 1,9$

Externí faktory: $4,55 - 4,2 = 0,35$

Celkem: Interní faktory + Externí faktory = **2,25**

Bilance SWOT analýzy vyšla 2,25, což je pro podnik velmi příznivá situace. Zjistili jsme, že v interní analýze silné stránky výrazně převažují nad slabými. V externí analýze pak mají hrozby vyšší celkovou hodnotu, ale stále převažují příležitosti, což je důležité. Do budoucna je však zapotřebí zapracovat na eliminaci slabých stránek nebo naopak vkládat více energie do posílení těch silných, aby podnik nezakrněl a jeho hodnota se stále zvyšovala. Co se týče externích faktorů, jejich ovlivnitelnost bohužel nespadá do kompetencí provozovatele či majitele podniku, nýbrž vyplývají z chování okolí společnosti.

3.7 Finanční plán

Finanční plán je jednou z nejdůležitější částí podnikatelského záměru. Dá se říci, že zobrazuje veškeré předchozí části ve finanční podobě. V této části se rozhodne, zda má smysl podnik založit nebo naopak. Do finančního plánu řadíme především plánovanou počáteční rozvahu, plánovaný tok peněžních prostředků (cash-flow) a plánovaný výkaz zisku a ztráty (VZZ).

3.7.1 Plánovaná počáteční rozvaha

Při sestavování počáteční rozvahy je důležité znát výdaje potřebné na založení společnosti (tzv. zřizovací výdaje), výdaje na dlouhodobý a oběžný majetek a základní kapitál společnosti. Rozvahu společnosti Pivárna s.r.o. (viz Tab. 3.2) budeme sestavovat k datu 1.8.2014, což je datum, kdy zahájíme svou podnikatelskou činnost.

Zřizovací výdaje

Bude se jednat o výdaje, které souvisí se založením společnosti s ručením omezeným, budou tudíž vynaloženy pouze jednorázově. Do těchto výdajů zahrnujme správní poplatek za ohlášení živnosti, poplatek za výpis z rejstříku trestu, poplatek při návrhu do obchodního rejstříku a notářské služby. Celková suma je **12 100Kč**.

Nákup DM

Objekt, ve kterém budeme provozovat naši činnost je po celkové rekonstrukci a nyní pronajímatel jej kompletně vybavil novým moderním nábytkem (židle, stole, poličky, osvětlení), které nám přenechá za odstupné 100 000Kč. Dalších 5 000Kč si vyhraujeme na tematické vybavení místnosti pro zákazníky obrazy, fotografiemi apod. Další položkou bude vybavení výčepu, budeme kupovat 7 nových výčepních zařízení, jejichž hodnota bude ve výši 70 000Kč. Objekt disponuje také skladem o velikosti 20m², který vybavíme regály, lednicí a pultem pro přípravu pochutin v celkové hodnotě do 17 000Kč. Bezpečnostní systém do Pivárny nám provede student Vysoké školy báňské Luboš Matejčík, který se v této oblasti orientuje, za cenu pouze ve výši nákladů, a to je 10 000Kč. Celkové náklady na nákup DM jsou **202 000Kč** a budou opět vynaloženy pouze jednorázově.

Výdaje na pořízení zboží

Výpočet výdajů na pořízení zboží je proveden níže (viz Náklady na pořízení zboží). První rok (2014) budou v hodnotě **227 760Kč**.

Tab. 3.2: Plánovaná počáteční rozvaha v Kč

| Aktiva | | Pasiva | |
|--------------------|----------------|------------------|----------------|
| Zřizovací výdaje | 12 100 | Vlastní kapitál | |
| Dlouhodobý majetek | | Základní kapitál | 272 240 |
| DHM | 202 000 | Cizí kapitál | |
| Oběžný majetek | | Dodavatelé | 227 760 |
| Zásoby | 227 760 | | |
| Pokladna | 8 140 | | |
| Bankovní účet | 50 000 | | |
| Celkem | 500 000 | Celkem | 500 000 |

Zdroj: Vlastní zpracování

3.7.2 Výkaz zisku a ztráty

Při sestavování výkazu zisku a ztráty je zapotřebí odhadem stanovit plánované tržby a mít přesně vypočítané veškeré náklady na podnik, což jsou náklady na provoz, na pořízení zboží, mzdové náklady apod.

Tržby

Při odhadování tržeb budeme vycházet z využitelného časového fondu na měsíc. Týdenní využitelný časový fond je při naší otevírací době 73 hodin. Týdenní VČF

vynásobíme 4 a získáme tak měsíční, ten je 292 hodin. Ročně to pak dělá 3 504 hodin. Při předpokladu, že průměrný zákazník u nás stráví 2 hodiny, odhadujeme, že jeho minimální útrata bude 120Kč. VČF vydělíme průměrnou dobou návštěvy jednoho zákazníka a vynásobíme celkovou kapacitou kavárny, což je 60 míst. Celkové číslo je 8 760 a udává nám počet zákazníků, které jsme schopni obsloužit za měsíc. Při vynásobení tohoto čísla průměrnou útratou jednoho zákazníka získáme měsíční tržby při 100% využití podniku, což je 1 051 200Kč. Tržby při 100% využití podniku za rok pak jsou ve výši 12 614 400Kč. Nemůžeme však počítat vždy se 100% vytížením Pivárny, proto jsou tržby za jednotlivé roky propočteny v následující tabulce.

Tab. 3.3: Plán tržeb na rok 2014-2016 v Kč

| | 2014 | 2015 | 2016 |
|----------------------------|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Využití kavárny (%) | 40% | 50% | 60% |
| Propočet | $\frac{12\,614\,400}{12} \cdot 0,4$ | $12\,614\,400 \cdot 0,5$ | $12\,614\,400 \cdot 0,6$ |
| Celkové tržby | 2 102 400 | 6 307 200 | 7 568 640 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Náklady na pořízení zboží

Výpočet nákladů na nákup zboží jsme prováděli obdobně jako při výpočtu tržeb, místo průměrné útraty jsme však vzali průměrnou cenu dodavatelských produktů a vynásobili 3 (průměrné množství produktů, které si u nás zákazník koupí za 2 hodiny). Náklady na pořízení zboží nám tak při 100% vytížení podniku vyšly měsíčně na 569 400Kč. Ročně je to pak 6 832 800Kč.

Tab. 3.4: Plán nákladů na pořízení zboží v roce 2014-2016 v Kč

| | 2014 | 2015 | 2016 |
|----------------------------|------------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Využití kavárny (%) | 40% | 50% | 60% |
| Propočet | $\frac{6\,832\,800}{12} \cdot 0,4$ | $6\,832\,800 \cdot 0,5$ | $6\,832\,800 \cdot 0,6$ |
| Celkové náklady | 1 138 800 | 3 416 400 | 4 099 680 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Provozní náklady

Nájemné – Nájemné je v našem případě ve výši 6 500Kč, vzhledem k dobrým vztahům s majitelem objektu po nás nepožaduje žádnou zálohu či provizi.

Náklady na energie a vodu – Vzhledem k malé rozloze našeho objektu jsou náklady na energie a vodu poměrně nízké a to v celkové měsíční výši 11 000Kč.

Mobilní telefon – Náklady na mobilní telefon jsou pouze 800Kč, protože služební mobilní telefon bude využívat pouze majitel.

Internet – Wi-Fi připojení k internetu je v naší lokalitě zpřístupněno za poplatek 300Kč měsíčně.

Propagace – V prvním roce plánujeme náklady na propagaci v celkové hodnotě 8 000Kč, v dalších letech pak hodnota klesne na 1 000Kč měsíčně, tedy 12 000Kč za rok.

Kancelářské potřeby, spotřební zboží – Do těchto nákladů řadíme náklady na ubrousky, propisky, papíry apod. Měsíční náklady odhadujeme na 1 000Kč, ročně tedy 12 000Kč.

Celkové provozní náklady budou v prvním roce ve výši **106 000Kč**, v dalších letech pak ve výši **254 400Kč**.

Mzdové náklady

Měsíční mzdové náklady jsou uvedeny v následující tabulce včetně odvodů na zdravotní a sociální pojištění. V roce 2014 budou tedy celkové náklady na mzdy **176 800Kč**, v dalších letech **530 400Kč**.

Tab. 3.5: Mzdové náklady v Kč

| Kdo | Počet | Hrubá mzda | Zdravotní pojištění odváděné zaměstnavatelem (9% z hrubé mzdy) | Sociální pojištění odváděné zaměstnavatelem (25% z hrubé mzdy) | Celkem (superhrubá mzda) |
|-----------------|----------|---------------|---|---|-----------------------------|
| Barman (HPP) | 2 | 30 000 | 2 700 | 7 500 | 40 200 |
| Brigádník (DPP) | 1 | 4 000 | 0 | 0 | 4 000 |
| Celkem: | 4 | 34 000 | 2 700 | 7 500 | 44 200 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Z propočtených nákladů na provoz podniku a stanovených tržeb je možno sestavit výkaz zisku a ztráty (viz Tab. 3.6). Výkaz zisku a ztráty se sestavuje minimálně do doby, dokud podnik nezačne vykazovat zisk. V našem případě jsme sestavili VZZ na 3 roky dopředu, tedy do roku 2016. Vzhledem k poměrně nízkým nákladům na celkový provoz podniku a díky vysokým ambicím, kdy počítáme hned v prvním roce se 40% celkovým využitím Pivárny, náš podnik již v prvním roce, tedy v roce vzniku, vykazuje zisk. Co se týče dalších let, počítáme z 10% nárůstem využití Pivárny, proto nám také rostou úměrně tržby, ale také náklady na pořízení zboží. V druhém roku života podniku již vykazujeme čistý zisk po zdanění 1 705 860Kč, ve třetím roce je pak hospodářský výsledek po zdanění 2 174 169Kč.

Tab. 3.6: Plánovaný výkaz zisku a ztráty v roce 2014-2016 v Kč

| | 2014 | 2015 | 2016 |
|--|------------------|------------------|------------------|
| Celkové tržby | 2 102 400 | 6 307 200 | 7 568 640 |
| | | | |
| Celkové náklady | 1 635 700 | 4 201 200 | 4 884 480 |
| z toho: | | | |
| vstupní náklady | 214 100 | 0 | 0 |
| provozní náklady | 106 000 | 254 400 | 254 400 |
| náklady na pořízení zboží | 1 138 800 | 3 416 400 | 4 099 680 |
| mzdové náklady vč. odvodů | 176 800 | 530 400 | 530 400 |
| Hospodářský výsledek před zdaněním | 466 700 | 2 106 000 | 2 684 160 |
| Daň z příjmu PO (19%) | 88 673 | 400 140 | 509 991 |
| Hospodářský výsledek po zdanění | 378 027 | 1 705 860 | 2 174 169 |

Zdroj: Vlastní zpracování

3.7.3 Cash flow

Výkaz peněžních toků (viz Tab. 3.7), neboli cash-flow je důležitou veličinou v podnikání. Vypovídá o schopnosti podniku vytvářet peníze. V podstatě se jedná o rozdíl mezi příjmy a výdaji peněžních prostředků za určité časové období.

Tab. 3.7: Plán peněžních toků v roce 2014-2016 v Kč

| | 2014 | 2015 | 2016 |
|---------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| PS PP | 272 240 | 650 267 | 2 356 127 |
| Tržby z prodeje zboží | 2 102 400 | 6 307 200 | 7 568 640 |
| Celkem příjmy | 2 102 400 | 6 307 200 | 7 568 640 |
| Investiční výdaje | 202 000 | 0 | 0 |
| Zřizovací výdaje | 12 100 | 0 | 0 |
| Nákup zboží | 1 138 800 | 3 416 400 | 4 099 680 |
| Mzdy | 176 800 | 530 400 | 530 400 |
| Nájem | 32 500 | 78 000 | 78 000 |
| Energie a voda | 55 000 | 132 000 | 132 000 |
| Telefon | 4 000 | 9 600 | 9 600 |
| Internet | 1 500 | 3 600 | 3 600 |
| Propagace | 8 000 | 12 000 | 12 000 |
| Kancelářské potřeby a spotřební zboží | 5 000 | 12 000 | 12 000 |
| Daň z příjmu PO | 88 673 | 400 140 | 509 991 |
| Celkem výdaje | 1 724 373 | 4 601 340 | 5 394 471 |
| CF | 378 027 | 1 705 860 | 2 174 169 |
| KS PP (kumulované CF) | 650 267 | 2 356 127 | 4 530 296 |

Zdroj: Vlastní zpracování

3.8 Shrnutí

Po zpracování podnikatelského záměru pro podnik Pivárna s.r.o. jsme došli k závěru, že vybudování tohoto podniku je nejen uskutečnitelné, ale mohlo by být také výnosné. K založení podniku bylo bezesporu vybráno dobré, strategické místo, které je obklopeno mnoha potenciálními zákazníky.

Při analýze makroprostředí jsme se ujistili, že většina zákonů a právních norem hraje v tomto období pro nás. Největší výhodou je zjednodušení podmínek pro založení společnosti s ručením omezeným. Co se týče ekonomických faktorů, největší slabinou je pro nás vysoká nezaměstnanost v Moravskoslezském kraji, která je bohužel dlouhodobého charakteru. Na druhou stranu průměrný plat v MSK má rostoucí tendenci, což je velké plus.

Analýza makroprostředí nám odhalila poměrně velkou stávající konkurenci na trhu, nicméně v nápadu se nám žádný z konkurentů prozatím nemůže rovnat. Výhoda je v nízké pravděpodobnosti příchodu nové konkurence.

Pomocí SWOT analýzy jsme našli mnoho silných stránek, které však mohou být ohroženy především přechodem České republiky na evropskou jednotnou měnu a ztrátou

některého z dodavatelů. Slabé stránky se budeme snažit v co nejkratší době odstranit, popř. alespoň eliminovat, naopak příležitostí se budeme snažit v co největší míře využívat a vyhledávat nové.

Důležitým ukazatelem pro založení společnosti je finanční plán. V počáteční rozvaze sestavované k prvnímu dni založení podniku si můžeme všimnout, že největší částí počátečních výdajů jsou náklady na pořízení zásob a nákup dlouhodobého majetku. Výše vlastního kapitálu tvoří 55% celkových pasiv.

Z plánovaného výkazu zisku a ztráty jsme zjistili výnosnost podniku již v prvním roce provozu, což je při vstupu malého podniku na trh velký úspěch. Dá se tedy říci, že společnost by dle plánu měla plnit veškeré své cíle, které si na začátku vytyčila. Co se plánovaných nákladů týče, je nutné dodat, že vzhledem k prognóze, kterou jsme si stanovili, bude zde nutné do budoucna započítat také platbu DPH, která se v nynější podobě finančního plánu zatím nevyskytuje.

Na základě zpracovaného podnikatelského záměru se domníváme, že Pivárna s.r.o. by se měla uchytit, najít si své spřízněné duše a její hodnota by měla jen růst. V takovém případě je v budoucnu možné rozšíření podniku nejen o prostory, ale také o nabízené produkty do různých lokalit.

4 Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo zpracování podnikatelského záměru pro nově vznikající podnik, včetně ověření jeho realizovatelnosti a výnosnosti. Výběr právní formy společnosti probíhal za spolupráce pana Pavla Rybiaře, pro kterého je záměr vypracován. Společnost s ručením omezeným byla od začátku téměř jistou volbou, a to především z důvodu nízkého počátečního vkladu a největšímu výskytu tohoto druhu právní formy u malých a středních firem.

Celá práce byla zpracována na základě dosud nabytých vědomostí na vysoké škole, zkušeností z jiných prosperujících malých podniků a především pomocí odborné literatury, jejíž výčet je uveden v seznamu použité literatury.

U zpracování praktické části bakalářské práce, tedy přímo u tvorby podnikatelského záměru jsem vycházela zejména z analýz a metodiky uvedené v teoretické části práce. Snažila jsem se, aby podnikatelský záměr podával ucelený náhled na připravovanou společnost, která se bude snažit obstát na dnešním silně konkurenčním trhu, a to jak z pohledu marketingu, tak financí.

Přestože finanční plán vyšel pro pana Rybiaře velmi příznivě, je důležité uvědomit si, že se stále jedná pouze o odhadované tržby, příjmy, výdaje a náklady. Všechno je, dá se říci v jeho rukou, a je jen na něm, jak se k tomuto plánu postaví a jak jej využije. I přes velmi pozitivní výsledky je důležité neustále sledovat vývoj situace v okolí firmy, sledovat vývoj ekonomických veličin a snažit se o minimalizaci nákladů a maximalizaci výnosů, zvyšovat kvalifikaci pracovníků, udržovat kontakt se zákazníky a popř. provádět průzkumy trhu za účelem zvýšení jejich spokojenosti.

Díky vypracování této práce jsem si mohla na vlastní kůži vyzkoušet využít své teoretické znalosti v praxi a zkusit si, zda bych dokázala vytvořit podklady pro založení vlastní společnosti. I když nerada, musím přiznat, že jsem si podnikání představovala mnohem jednodušeji. Na druhou stranu aspoň vím, na které oblasti se musím do budoucna zaměřit, o kterých si zjistit více informací a ve kterých oblastech se snažit získat co nejvíce zkušeností.

Seznam použité literatury

Literární zdroje

- [1] DLUHOŠOVÁ, Dana a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
- [2] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- [3] GRUBLOVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. Ostrava: Repronis, 2007. 438 s. ISBN 80-86122-75-1.
- [4] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [5] KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605.
- [6] KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 248 s. ISBN 80-7261-010-4.
- [7] KOURDI, Jeremy. *Podniková strategie*. Brno: Computer Press, 2011. 300 s. ISBN 978-80-251-2725-4.
- [8] KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [9] MULAČOVÁ, V., P. MULAČ a kol. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.
- [10] NOVOTNÝ, Jiří. *Nauka o podniku. Výstavba podniku*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007. 213 s. ISBN 978-80-7280-071-0.
- [11] NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [12] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
- [13] SRPOVÁ, J., I. SVOBODOVÁ, P. SKOPAL a T. ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- [14] SRPOVÁ, J., V. ŘÉHOŘ a kol. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [15] STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.

- [16] SYNEK, M., E. KISLINGEROVÁ a kol. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [17] VEBER, J., J. SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [18] VOCHOZKA, M., P. MULAČ a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [19] WUPPERFELD, U., F. NISSEN a M. HAUF. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9.

Právní zdroje

- [20] Obchodní zákoník, zákon č. 513/1991 Sb.
- [21] Zákon o obchodních korporacích, zákon č. 19/2012 Sb.
- [22] Živnostenský zákon, zákon č. 455/1991 Sb.

Internetové zdroje

- [23] Inkubátory [online]. CzechInvest [25.2.2014]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/inkubatory>
- [24] Kde se vzala a k čemu je PEST analýza [online]. Businessvize [10.3.2014]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>
- [25] PESTLE analýza [online]. Managementmania [10.3.2014]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>
- [26] SEGMENTACE TRHU [online]. Managementmania [14.3.2014]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/segmentace-trhu>
- [27] SMART aneb jak definovat cíle [online]. Businessvize [10.3.2014]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/smart-aneb-jak-definovat-cile>

Seznam použitých zkratek

a.s. – akciová společnost

CF – cash flow

ČR – Česká republika

DPP – dohoda o provedení práce

HDP – hrubý domácí produkt

HPP – hlavní pracovní poměr

k.s. – komanditní společnost

MSK – Moravskoslezský kraj

MSP – malé a střední podnikání (podniky)

NOZ – nový obchodní zákoník

OZ – obchodní zákoník

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

VČF – využitelný časový fond

v.o.s. – veřejná obchodní společnost

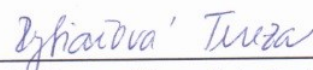
VZZ – výkaz zisku a ztráty

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9.5.2014



jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1: Cash flow nepřímou metodou

Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztráty

Příloha č. 3: Rozvaha

Příloha č. 4: Test cenové citlivosti - Višňový ležák

Příloha č. 5: Test cenové citlivosti - Beskydský ležák

Příloha č. 6: Test cenové citlivosti - Brabčák polotmavý 14°

Příloha č. 7: Test cenové citlivosti - Ryzák 11°

Příloha č. 8: Test cenové citlivosti - Skřečošský žabák medový 15°